

Nieuwe verbintenissen

Contouren van een ander meerstromenland

Leni Beukema, Ivo Kuijpers en Kick van der Pol



De totstandkoming van deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door
ondersteuning van:



stichting instituut gak

SNS REAAL  FONDS

deonderlinge

Stichting Orbis

Nieuwe verbintenissen. Contouren van een ander meerstromenland

Leni Beukema, Ivo Kuijpers en Kick van der Pol

ISBN: 978-90-822749-0-5

Eindredactie: Jackie van der Werff

Vormgeving: Basis Ontwerp Rotterdam

© Leni Beukema, Ivo Kuijpers en Kick van der Pol, 2014

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en vermelding van de auteur(s) van het boek.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j°, het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever (Uitgeverij de Graaff, Postbus 779, 3500 AT Utrecht, www.uitgeverijdegraaff.nl) te wenden.

Inhoud

Inleiding	7
Deel 1. Nieuwe verbintenissen.	
Contouren van een ander meerstromenland	13
Deel 2. Kanttekeningen	33
• Kanttekeningen vanuit de zorg	35
• Kanttekeningen vanuit participatie	45
• Kanttekeningen vanuit de oudedagsvoorziening	57
• Kanttekeningen vanuit leren en werken	67
Deel 3. Achtergronden	
• Individuele keuzes in collectieve kaders	81
• Werkgeven naar vermogen	97
• Op tijd beginnen. Partnerschap tussen bedrijf in groenvoorziening en SW-bedrijf	107
Bijlagen bij voorstellen 'Nieuwe verbintenissen'	125
Gesprekspartners	127
Bronnen	129

Inleiding

September 2014

Leni Beukema, Ivo Kuijpers en Kick van der Pol

Uit een onderzoeksprogramma van debatcentrum De Balie in Amsterdam naar de toekomst van de verzorgingsstaat, ontstond in 2003 een gespreksgroep over een nieuw stelsel van sociale zekerheid; de zogeheten Baliegroep. De gesprekspartners komen uit kringen van werkgevers, vakbeweging, de SER, verzekeraars en de publieke uitvoering. De Baliegroep is een informele gespreksgroep die buiten het formele overleg op zoek is naar nieuwe vergezichten om de discussie over een nieuw stelsel van sociale zekerheid te voeden. Het doel is om gezamenlijk de hoofdlijnen en uitgangspunten van een nieuw stelsel te formuleren, een nieuw breed gedragen paradigma zonder een blauwdruk te presenteren. Het gaat om nieuwe inzichten, als bouwstenen voor een publiek debat. De gesprekken resulteren in een eerste manifest, getiteld 'Sociale Zekerheid als investering'. De kern van dit manifest is een pleidooi voor een nieuw stelsel van sociale zekerheid waarin de klassieke functie van de sociale zekerheid, (financiële) bescherming gekoppeld wordt aan het investeren in mensen.

De voorstellen deden de nodige stof opwaaien en een deel van de commentaren was aanleiding voor een vervolg dat vijf jaar na het eerste manifest gepubliceerd werd.

Met als titel 'Kracht van mensen, ontvoogde verhoudingen'

onderzoeken we in dit manifest de noodzaak tot modernisering van het arbeidsbestel en de arbeidsverhoudingen. In het manifest schetsen we de ontwikkeling van huidige naar nieuwe arbeidsverhoudingen en pleiten we voor een nieuw sociaal contract tussen samenleving, arbeidsorganisaties en werkenden dat meer recht doet aan die veranderende arbeidsverhoudingen. Ook dit manifest kreeg de nodige reacties, commentaren en misverstanden. Een van de misverstanden betrof het pleidooi voor het zelfstandige individu als uitgangspunt voor de vernieuwing van de arbeidsverhoudingen. In de debatten over het manifest wordt het pleidooi voor erkenning van het unieke van elk individu snel vertaald als een pleidooi voor een geïndividualiseerde sociale zekerheid en daarmee een einde aan de (collectieve) solidariteit. Dat is juist niet de bedoeling. Solidariteit is een van de pijlers van het pleidooi, evenals de daarbij behorende collectieve arrangementen. Inkomensondersteuning voor alle burgers bij 'pech onderweg' is noodzakelijk en collectieve regelingen zijn vormen van welbegrepen eigenbelang. Modernisering van de collectiviteiten is echter wel noodzakelijk. De huidige collectieve regelingen, zoals de sectorale fondsen op het terrein van opleiding en ontwikkeling (de O&O-fondsen), zijn ontstaan in de industriële economie van de jaren vijftig van de vorige eeuw. Wij signaleren dat ze anders georganiseerd moeten worden. Deelnemers zouden meer ruimte moeten hebben om collectiviteiten te kiezen en collectiviteiten moeten open staan voor nieuwe werkenden en niet alleen voor een selecte groep werknemers. Het manifest is een pleidooi voor een inclusieve arbeidsmarkt, die ook plaats biedt aan mensen met een beperking. Het is ook een pleidooi voor een ondersteuning die aansluit bij de kracht van mensen

en die het niet meer vóór hen, maar mét hen bepaalt.

In deze derde publicatie trekken we de lijnen uit de eerste twee manifesten samen. In de afgelopen jaren heeft De Baliegroep gesproken over een verdieping van de ideeën over een nieuw stelsel van sociale zekerheid en de arbeidsverhoudingen. Uiteraard zijn de gesprekspartners het niet over alle standpunten in deze tekst het met elkaar eens. De deelnemers vinden de teksten wel geschikt voor de publieke discussie. Deelnemers waren, in wisselende samenstelling, Hanneke Berben (Voorzitter College van Bestuur ROC-Nijmegen), Jeroen van Breda Vriesman (lid Raad van Bestuur Achmea), Jaap Jongejan (Directeur SBI), Henk van der Kolk (FNV- coördinator industriebeleid, internationale zaken en pensioenen), Harry van de Kraats (directeur AWWN), Ronald De Leij (directeur DECP/ adviseur AWWN), IJmert Muilwijk (voorzitter Organisatie Duurzame Energie), Marjan van Noort (algemeen secretaris FNV Bondgenoten), Kick van der Pol (diverse bestuursfuncties), Tof Thissen (directeur KING/ fractievoorzitter GroenLinks Eerste Kamer), Hans Spigt (ex-wethouder Utrecht), Anton Westerlaken (voorzitter Maasstad ziekenhuis).

Op tal van terreinen zitten we in een transitiefase. Op het terrein van werk en inkomen zien we een toename van groepen die buiten de bestaande regelingen vallen, soms vrijwillig, soms tegen hun wil. De ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen en de sociale zekerheid zijn in de afgelopen jaren door de veranderingen in de arbeidsverhoudingen steeds verder uit elkaar komen te liggen. Er ontstaan steeds meer gaten in het sociale stelsel en er zijn

steeds meer groepen in de huidige, flexibele diensten-economie die tussen wal en schip vallen. Deze mensen passen niet in de oude beschermingsconstructies van de werknemers-verzekeringen, maar er zijn ook geen reële nieuwe arrangementen die dekking kunnen bieden. Alternatieve vormen van zekerheid, zoals het plegen van investeringen in scholing en loopbaanontwikkeling, komen maar moeizaam op gang. Wat onder meer ontbreekt zijn afdoende arrangementen die alle werkenden in staat stellen om bestaanszekerheid op de lange termijn op te bouwen.

De behoefte aan ontwikkeling en zekerheid is universeel, maar de vormgeving ervan is dus afhankelijk van de verschillende situaties en levensfasen waarin mensen zitten. Het is tijd voor collectieve solidariteit die recht doet aan de toenemende differentiatie in de groep werkenden. Mensen moeten zelf de ruimte krijgen om te kiezen voor verschillende soorten zekerheid en bijbehorende risicoprofielen. Een ruime collectiviteit is nodig en wenselijk, juist ook voor de outsiders op de arbeidsmarkt, de werknemers in de flexibele schil of de werkenden met een beperking. Het past in de Nederlandse traditie om garanties te bieden die iedereen een redelijke standaard geven.

De uitdaging is om perspectieven te zoeken waarin institutionele regelingen kunnen bijdragen aan ontwikkeling van mensen en aan invulling van solidariteit die past bij de vragen van nu. Kern van de verandering die we bepleiten is het centraal stellen van de vraag van burgers en niet van de regelingen. Daardoor wordt recht gedaan aan de pluriformiteit die in onze samenleving bestaat.

In onze voorstellen bepleiten we een nieuw paradigma, geen terugkeer naar de oude Rijnlandse polder. Dat wil niet zeggen dat die polder maar opgedoekt moet worden. Integendeel: de oude verzorgingsstaat en Rijnlandse polder hebben hun diensten meer dan bewezen, waardoor er een goede basis is om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. De huidige tijd biedt daartoe ook kansen. Op het terrein van arbeid en sociale zekerheid is een nieuwe balans nodig tussen de arbeidsverhoudingen en de daarbij passende vormen van investering, zekerheid en bescherming. Die balans kan gevonden worden als we ideeën over de toekomst van arbeid verbinden met perspectieven op andere levensdomeinen zoals onderwijs, zorg en wonen. Deze verbreding van perspectief maakt doorbraken op de arrangementen op die verschillende levensdomeinen mogelijk.

Uitgangspunt van een nieuw stelsel is de kracht van mensen, zowel individueel als collectief. De kernfunctie van een nieuw stelsel is het zoeken naar nieuwe solidaire verbintenissen. Daardoor kunnen mensen zelfstandig zijn en zij kunnen –daar waar nodig- voor zichzelf en hun naasten zorgen.

In dit boekje presenteren we in de tekst 'Nieuwe verbintenissen' het resultaat van de gesprekken van De Baliegroep in de afgelopen periode. In deel 2 presenteren we een viertal kanttekeningen waarin een aantal deelonderwerpen nader worden uitgewerkt en bekeken op hun relatie met de voorstellen van De Baliegroep. Het gaat om het terrein van de zorg, participatie, oudedagsvoorziening en werken/leren.

Het derde deel bevat een drietal achtergrondstudies die we

in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd en die gebruikt zijn bij de voorbereidingen van de gesprekken in De Baliegroep. Ter voorbereiding van de debatten hebben we ook een aantal theoretische studies laten uitvoeren, onder meer naar het fenomeen precarisering door Bert Ormel en de theorieën over de risicomaatschappij van de Duitse socioloog Ulrich Beck door Anton van Houten. Het zijn thema's die we de komende periode nader gaan uitwerken maar die we alvast beschikbaar stellen voor de geïnteresseerde. De teksten zijn te vinden op de website van De Baliegroep (www.baliegroep.nl).

Tot slot. We hopen met dit boekje het debat over de vernieuwing van de sociale zekerheid en de arbeidsverhoudingen een nieuwe impuls te geven. We presenteren geen blauwdruk en de voorstellen zijn niet uitputtend. Het gaat bovendien niet alleen om het ontwikkelen van ideeën, maar zeker ook om het creëren van ruimte om er in de praktijk mee te experimenteren en er zo verder van te leren. Een nieuwe polder ontstaat immers niet op papier, maar wordt gemaakt in de praktijk van alle dag.

Deel 1

Nieuwe verbintenissen *Contouren van een ander meerstromenland*

“In de samenleving zijn mensen aan het veranderen. Kijk naar jonge mensen, naar hoe zij in het leven en het werk staan. Op welke manier hebben zij behoefte aan werkzekerheid, baanzekerheid, bestaanszekerheid? Zij zoeken uitdaging en ontwikkeling in het werk en gaan niet automatisch uit van de oude gezag relatie. Die verandering dwingt ons na te denken over de vraag wat dat betekent voor de inrichting van het domein van arbeid en sociale zekerheid.”

“Decentralisatie van zorg en sociale zekerheid betekent dat er weer veel meer in de lokale gemeenschap komt te liggen. Ik denk dat dat een heel ander beroep doet op ons allemaal, want nu heeft het er ook mee te maken of je voor je ouders een stukje zorg gaat doen. Maar ook of je in de buurt waar je woont de ander kunt helpen. De keuzes die je daarin maakt, dat zegt iets over wat voor soort stelsel je zou moeten hebben, waar je in zou moeten faciliteren en steunen. Want dit doet een heel groot beroep op ons allemaal.”

“De wereld verandert steeds sneller, er is een versnelling in technologie, in bedrijven en op de arbeidsmarkt, waardoor we in tien jaar meer stappen maken dan in de vijftig jaar daarvoor bij elkaar. Een groeiende groep kan het niet meer bijbenen en dat is het echte drama. We moeten herdefiniëren hoe de lokaliteit dat opvangt en ons afvragen in welke mate je nou datgene wat iemand al werkend doet blijft ophangen aan een contract en de relatie met de werkgever.”

(uitspraken uit gesprekken in de Baliegroep)

De zoektocht naar vernieuwing

In de turbulentie waarin onze samenleving zich bevindt, staan zekerheden op vele terreinen ter discussie: het gaat om arbeid, zorg, wonen, mobiliteit, et cetera. Die terreinen zijn zodanig met elkaar verweven, dat het inmiddels niet meer volstaat om oplossingen op de oude, vertrouwde wijze te bedenken en uit te voeren. Ondertussen ontstaan er kansen voor vernieuwende projecten en zien we die vernieuwing ontstaan, zoals de inkoopcoöperaties voor energie maar ook buurtzorg laten zien.

Ook op het terrein van arbeid en sociale zekerheid is de zoektocht naar vernieuwing in volle gang. De nieuwe media maken werken overal en altijd mogelijk. De bewegingen op de arbeidsmarkt en op de plaats van arbeid in het leven van mensen zijn enorm en gaan vele malen harder dan we -ook in De Baliegroep- lang voor mogelijk hebben gehouden. De bestaande instituties kunnen die bewegingen maar nauwelijks volgen en er vallen steeds meer gaten in het oude stelsel.

Observaties

Uit onderzoek (2013) naar de verzekeringsgraad van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) blijkt dat ongeveer twee derde van alle zzp'ers geen verzekering heeft voor arbeidsongeschiktheid en ook niet spaart voor een aanvullend pensioen. De onderzoekers constateerden dat in de jaren daarvoor ook het geval was: 36% van alle zzp'ers is verzekerd en 74% niet (Panteia 2013). De belangrijkste redenen zijn de kosten op de korte termijn. De vraag is wat zij (kunnen)

doen in het geval van arbeidsongeschiktheid. Naar de bijstand is voor velen geen optie en bovendien geen wenselijke situatie. Wat de toename aan onverzekerden laat zien is dat er grote groepen inmiddels tussen wal en schip vallen: ze passen niet in de oude beschermingsconstructies van de werknemersverzekeringen en reële, nieuwe arrangementen die dekking kunnen bieden komen niet of maar langzaam tot stand.

We zien jongeren op de arbeidsmarkt verschijnen die niet of met veel moeite een 'vaste baan' kunnen bemachtigen. Tegelijkertijd definiëren zij de betekenis van werk als niet onbelangrijk, maar ook niet altijd als het centrale punt in de individuele ontwikkeling. De verschillende levensdomeinen gaan steeds meer in elkaar overlopen. Wonen en werken -ooit helder gescheiden voor de meeste mensen- vloeien met de toename van thuis werken steeds meer in elkaar over. De zorgtaken voor jonge kinderen en mantelzorg vragen aanpassingen van woon- en werkvormen.

De transitie van de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen hebben ook ingrijpende gevolgen voor de mogelijkheden tot participatie voor grote groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Voor hen is werkzekerheid van groot belang en hun mogelijkheden om van werk naar werk te gaan zijn beperkt, juist door hun beperking. Het bevorderen van participatie van deze 'outsiders' is een centraal punt van beleid. Tegelijk wordt op ondersteuning en begeleiding bezuinigd. Iedereen onderkent het belang van participatie, maar dat vraagt ook een blijvende betrokkenheid en investering vanuit de samenleving.

Er ontstaan bovendien nieuwe onzekerheden die in

toenemende mate ook de groepen treffen die nog wel onder de oude werknemersverzekeringen vallen. Juist door het groeiend aantal zelfstandigen en outsiders neemt het draagvlak onder de bestaande werknemersverzekeringen verder af. Alternatieve vormen van zekerheid door het doen van investeringen in scholing en loopbaanontwikkeling, komen maar moeizaam op gang. Wat onder meer ontbreekt zijn afdoende arrangementen die alle werkenden in staat stellen om vorm en inhoud te geven aan die nieuwe vormen van zekerheid. De behoefte aan ontwikkeling en zekerheid is universeel, maar de vormgeving ervan is afhankelijk van de situatie en de levensfase waarin men zit.

De barsten in het stelsel treffen niet alleen de situatie van grote groepen werkenden. Ze hebben ook gevolgen voor de situatie van de sociaaleconomische partners in ons land. De ontwikkeling van de organisatiegraad van de vakbeweging is negatief. Bij de brancheorganisaties neemt het draagvlak en coherentie eveneens in sterke mate af. Door het verzwakken van het draagvlak van de deelnemende partners vraagt het bestaansrecht, de samenstelling en de taken van overlegorganen, zoals de SER, om vernieuwing.

Het is de politiek en de sociale partners tot nu toe nog niet gelukt om een coherent antwoord te geven op de nieuwe sociale vragen van alle werkenden. Wie de balans opmaakt van de veranderingen in de arrangementen rond arbeid en sociale zekerheid, ziet een stelsel in onbalans, een hybride verzameling van regelingen waarvan niet duidelijk is wie nu waarvoor verantwoordelijk is. Regelingen zijn minder op elkaar én op de groeiende diversiteit in de groep werkenden afgestemd.

Dat blijkt ook uit de recente geschiedenis van het pensioendossier en/of de discussie over het vaste contract. Onderhandelingen leiden momenteel hoogstens tot technische arrangementen, want er is geen gezamenlijke visie over het perspectief waaraan die arrangementen zouden moeten bijdragen en over een bijbehorende verdeling van verantwoordelijkheden. In het oude stelsel was er een heldere scheiding tussen de werknemersverzekeringen en de rol van de overheid als verantwoordelijke voor het ultieme vangnet. Met het afkalven van een sturende rol van de bestaande instituties is ook het gezamenlijke kader van de oude verzorgingsstaat verdwenen.

Nieuwe verbintenissen

De problemen in het huidige debat over de transitie van de verzorgingsstaat zijn niet toevallig. De oorzaak ligt onder meer in de gevolgen die de veranderingen in de economie hebben voor de verschillende levensdomeinen. De samenhang in regelingen en in collectiviteiten verbreekt. Dat is zeker het geval waar de individuele burger als uitgangspunt wordt genomen en vandaaruit wordt gekeken wat collectiviteiten aan diens ontwikkeling bij kunnen dragen (en vice versa, overigens).

Mensen leven in verschillende domeinen tegelijkertijd: ze gaan naar school, werken, maken gebruik van gezondheidsvoorzieningen, sporten, sparen voor hun pensioen, et cetera. Het is onmogelijk om de individuele burger in afzonderlijke functionaliteiten 'op te splitsen'. Dat wil zeggen dat veranderingen in arrangementen op het ene domein

consequenties hebben voor het andere en dat nieuwe arrangementen en uitvoeringspraktijken dus ook op die consequenties doordacht moeten worden. De oude collectiviteiten waren gericht op specifieke domeinen. Werknemersverzekeringen voor de specifieke risico's van de werknemer, bijbehorende regelingen voor zorg, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Door de veranderingen in de arbeidsverhoudingen en de opkomst van nieuwe arbeidsrelaties, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin, is het noodzakelijk de verbindingen tussen de verschillende domeinen opnieuw te leggen.

Een belangrijk vertrekpunt voor die nieuwe verbindingen is het feit dat de diversiteit tussen mensen is toegenomen en nog steeds toeneemt. Het gevolg van deze ontwikkeling is dat uniforme arrangementen niet meer voldoen. Individualisering vraagt om herijking van het collectief. Dat zien we terug op elk van de levensdomeinen en op elk van die domeinen nemen we een beweging waar naar meer individuele regie en verantwoordelijkheid. Deze ontwikkeling heeft ook schaduwkanten en kan pas positief geduid worden, als parallel daaraan collectieve investering en bescherming georganiseerd is. Wil een participatiesamenleving daadwerkelijk ontstaan, dan is een stevig fundament in de vorm bescherming en investering noodzakelijk: de verzorgingsstaat als basis voor een participatie samenleving.

Solidariteit

Bij dieren die in sociale groepen leven is in psychologische termen sprake van wederkerig altruïsme: leden van de groep nemen soms individueel risico's om het bestaan van de groep niet op het spel te zetten. Zo waarschuwen grondeekhoorns soortgenoten bij gevaar door te krijsen en brengen daarmee zichzelf in gevaar omdat ze hun eigen positie verraden. Zo werken Aziatische olifanten samen om voedsel te bemachtigen en zetten sterkere olifanten een tandje bij wanneer een zwakkere minder kan doen. Wanneer dieren altruïstisch gedrag vertonen zal het indirect ook voordeel opleveren voor zichzelf, hetzij door later iets terug te krijgen van degene naar wie hij altruïstisch gedrag heeft vertoond hetzij door een voordeel te creëren voor naaste familieleden die genetisch verwant zijn. Bovendien moeten soortgenoten elkaar kennen: dieren helpen elkaar meer naarmate zij meer tijd in elkaars aanwezigheid zijn.

Wederkerig altruïsme bij dieren in sociale groepen vertoont sterke overeenkomsten met solidariteit bij mensen; het gaat over gezamenlijk gedragen risico's waarbij de dieren vanuit welbegrepen eigenbelang (tot op zekere hoogte) voor elkaar zorgen. Het groepsbelang is voorwaarde voor individueel overleven. Menselijke solidariteit is echter niet een louter intuïtieve aangelegenheid. Mensen nemen rationele en morele beslissingen over de aard en de mate waarin leden van een samenleving voor elkaar zorgen.

In de voorgaande analyse is de vraag naar de grondslag van solidariteit in onze samenleving gesteld. Immers, in een tijd waarin traditionele verbanden uitgingen van een zekere eenvormigheid in de manier waarop mensen hun leven inrichtten, waren de risico's die mensen liepen voldoende vergelijkbaar om gezamenlijk gedragen te worden. Deze risico's werden overgedragen aan de overheid of grote collectiviteiten als pensioenfondsen, waarmee de aard van de solidariteit geanonimiseerd werd. Inmiddels zien we in het sociaal stelsel solidariteit tussen vrouwen en mannen, tussen jong en oud, tussen rijk en arm, tussen werkenden en niet-werkenden et cetera. Naast deze geformaliseerde solidariteit zien we ook informele solidariteit, die voortkomt uit directe betrokkenheid met concrete, aanwijsbare personen uit de omgeving (De Beer, 2004). De Beer voegt daar nog het verschil aan toe tussen wederkerige (of verticale) en eenzijdige (of horizontale) solidariteit en komt tot het volgende overzicht, met enkele voorbeelden.

	<i>Wederkerige solidariteit</i>	<i>Subsidiërende solidariteit¹</i>
Formele solidariteit	Verzekering	Bijstand, ontwikkelingshulp
Informele solidariteit	Taakverdeling echtgenoten; burenhulp	Zorg voor kinderen, aalmoes

(Bron: De Beer, 2004, p.29)

¹ De Beer spreekt van eenzijdige solidariteit. Wij geven de voorkeur aan de term subsidiërend, omdat die duidelijker uitdrukt dat het gaat om stromen in tijd en geld. Daar kan vanuit de ontvanger iets tegenover staan wat niet in die termen is uit te drukken.

In de huidige tijd zien we een aantal bewegingen: door de toenemende diversiteit nemen vragen over gezamenlijk gedragen risico's toe waardoor de grondslag voor formele, wederkerige solidariteit ter discussie wordt gesteld. Ten tweede zien we dat het beroep op de informele solidariteit verder toeneemt, omdat de formele solidariteit niet meer toereikend is om de risico's op ziekte, ouderdom et cetera voor alle burgers adequaat af te dekken. Ten derde zien we in de formele solidariteit een verschuiving optreden van eenzijdige naar wederkerige solidariteit: tegenover rechten (een bijstandsuitkering) staan plichten (werk, vrijwilligerswerk), tegenover giften (hulp) staan baten (handel). Tot slot veranderen de verbindingen tussen de verschillende vormen van solidariteit en is het dus van belang dat de afzonderlijke onderdelen ervan op de maatschappelijke dynamiek aangesloten blijven.

Analoog aan het voorbeeld van de olifanten en de grondeekhoorns kunnen we constateren dat informele en formele solidariteit in de menselijke samenleving met elkaar verbonden moeten blijven. Startpunt daarbij is de informele solidariteit, die in vele vormen en maten aanwezig is. Praten over een nieuw stelsel is vruchtbaar wanneer aangesloten wordt bij die verschillende aanwezige vormen.

Verbindende uitgangspunten

Uitgangspunt van een herijking van de verzorgingsstaat is de kracht van mensen. Die mensen functioneren niet in het luchtledige maar zijn onderdeel van een groter geheel en dragen daaraan bij. Individu en samenleving gaan een relatie met elkaar aan, waarin voor beiden rechten en plichten zijn opgenomen. Het is van belang dat die rechten en plichten in balans zijn, dat er wederkerigheid in die relatie tot stand komt: beide partijen hebben oog voor hun eigen positie, maar zien deze positie in verbinding met de positie van de ander. Het is zaak om verbintenissen te zoeken die zelfstandigheid, samenwerking en samenleving van mensen faciliteren. Sleutelbegrippen zijn zekerheid, pluriformiteit en differentiatie. Dat vraagt om een fundamentele herziening van de arrangementen op het terrein van arbeid, sociale zekerheid en aanpalende domeinen. Het vraagt ook om nieuwe, toekomstbestendige verbintenissen waarin de verantwoordelijkheden van werkenden, de overheid en bedrijven opnieuw worden vorm gegeven. Verbintenissen waarin:

- Bestaanszekerheid centraal staat
- Ontwikkeling van mensen in hun werk ruim baan krijgt
- Investeren in arbeidsvermogen ook investeren in gezondheid is
- Differentiatie tussen werkenden uitgangspunt is
- Een inclusieve arbeidsmarkt ontstaat, waarin mensen die minder goed voor zichzelf op kunnen komen een steuntje in de rug krijgen
- Verbinding tussen arbeidsverhoudingen en sociale zekerheid wordt hersteld

De optiek moet worden verlegd. In het Rijnlandse model is solidariteit gedefinieerd in termen van gelijkheid. Dit heeft geleid tot van bovenaf vastgestelde voorzieningen die voor iedereen hetzelfde bieden bij gelijke omstandigheden. In het Rivierenland willen we toe naar regelingen die mensen op voor hen toegesneden wijze in staat stellen om zich te redden, ook als zich problemen voordoen. Centraal vastgestelde kaders faciliteren decentrale verhoudingen. Dat betekent voor de verdeling van verantwoordelijkheden:

- Regie over de loopbaanontwikkeling ligt bij het individu
- Collectiviteiten zijn van mensen zelf en deze collectiviteiten steunen hen
- Bedrijven dragen bij aan een toekomstbestendige samenleving en arbeidsmarkt
- De overheid legt een basis door investeringsbudget en inkomensbescherming

Uitgangspunten geconcretiseerd

Algemeen

We staan voor een herschikking van de relatie tussen burger, overheid en bedrijfsleven. Dat brengt ingrijpende maatregelen met zich mee. Een sociale effectrapportage is wenselijk om maatregelen op het ene domein te kunnen beoordelen op de consequenties voor andere domeinen. Waar dit voor milieumaatregelen inmiddels gemeengoed is, zou het ook voor het sociale domein moeten gelden.

Bestaanszekerheid centraal

We gaan van de doelstelling van baan zekerheid (nu) naar werkzekerheid (toekomst). Van uitsluitend bescherming naar investering en bescherming. Dat betekent concreet:

- investeringsruimte voor bijhouden en ontwikkelen van vakmanschap en competenties
- vergroten van de ruimte om in de loopbaan verschillende contractvormen op te nemen

Ontwikkeling in werk ruim baan

Werk betekent niet alleen brood op de plank, maar ook zingeving en sociale participatie. Stimuleren vakmanschap en switches in loopbaan. Dat betekent concreet:

- individueel scholingsbudget
- inspanning tot investeren (van werkenden én werkgevers/opdrachtgevers) voorwaarde voor inkomensbescherming
- onderwijs biedt maatwerk-trajecten voor individuen en bedrijven in de regio

Investeren in arbeidsvermogen is ook investeren in gezondheid

Dat betekent concreet:

- gezond werken vraagt om uitbreiding van preventieve maatregelen in de arbeidssituatie en om een gesprek over de verdeling van verantwoordelijkheden op dit punt
- kosten voor investeren in gezondheid in de arbeidssituatie worden niet alleen gemaakt voor werkenden met een vast contract, maar worden ook opgenomen in

de tarieven voor zzp'ers en werkenden uit de flexibele schil

- (langdurig) zorgen voor elkaar is van maatschappelijke waarde
- de samenleving stelt mensen in staat om mantelzorg te verrichten door tegemoetkomingen in tijd (verlofregelingen) en waar nodig in geld (inkomensvoorziening)
- bij kostenbeheersing is de wenselijke toekomst op het gezondheidsterrein leidend. Pluriformiteit in mogelijkheden en behoeften van mensen is uitgangspunt

Differentiatie tussen werkenden

Werkenden en arbeidsorganisaties kiezen de relatie die zij met elkaar aan willen gaan. De aard van de relatie is bepalend voor de hiërarchie tussen partijen, maar niet voor de voorzieningen rond investering en bescherming.

Dat betekent concreet:

- aanvullende regelingen voor alle werkenden
- daarbovenop individuele keuze voor aanwending budget voor bescherming
- financiering van deze regelingen is integraal onderdeel van de beloning van werkenden: werkgever/opdrachtgever levert een bijdrage aan deze financiering

Een inclusieve arbeidsmarkt

Iedereen levert naar vermogen een bijdrage aan de samenleving. Mensen die de regie over hun loopbaan niet (geheel) op eigen kracht kunnen voeren, worden daarin ondersteund.

Dat betekent concreet:

- loopbaanontwikkeling is integraal onderdeel van investeringsbudget
- op regionaal niveau leveren arbeidsorganisaties bijdrage aan plaatsing van mensen in kwetsbare posities, onderwijs organiseert leerwegen op maat
- plaatsing van mensen in kwetsbare posities is ook aan de orde wanneer dit niet voor de volle 100% bijdraagt aan de efficiency en effectiviteit van de organisatie
- overheid garandeert begeleiding van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt

Eisen aan de uitvoering

De uitvoering moet uitgaan van de vraag van de burger en niet van de regeling waar men onder valt. In plaats van een uitvoering die louter gericht is op financiële incentives, moeten burgers investeringsruimte krijgen om participatie mogelijk te maken.

Dat betekent concreet:

- individuele budgetten om participatie mogelijk te maken (in samenhang met bijvoorbeeld het scholingsbudget); ook te besteden aan specifieke vormen van ondersteuning en/of begeleiding
- een publieke regievoering die faciliteert en organiseert (een netwerkaanpak waarbij ruimte is voor verschillende vormen van uitvoering en publiek/private samenwerking)

Contouren van nieuwe verbintenissen

De nieuwe verbintenissen kennen twee grondvormen, namelijk die tussen alle burgers (basisvoorziening), en die tussen werkenden (voorziening voor werkenden).

Basisvoorziening

Ieder stelsel heeft een basisvoorziening voor alle burgers, om te voorkomen dat men in armoede terecht komt en men in staat wordt gesteld te investeren in scholing en participatie aan de samenleving.

Dit betekent:

- de inkomensvoorziening voorziet in de garantie op bestaanszekerheid middels een minimuminkomen voor degenen die buiten het arbeidsproces vallen
- de inkomensvoorziening voorziet in (een aanvulling op het) inkomen wanneer langdurige zorg voor naasten volledige arbeidsparticipatie onmogelijk maakt
- de investeringsvoorziening betreft de startkwalificatie en ruimte voor loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld door de combinatie werken en leren te stimuleren, overstapmogelijkheden te faciliteren, et cetera)

Burgers verplichten zichzelf om een bijdrage aan de samenleving te leveren, door waar en wanneer mogelijk te investeren in hun loopbaan. Deze investering houdt niet op na het behalen van de startkwalificatie, maar wordt tijdens de loopbaan voortgezet.

Investeren en beschermen zijn ook aan elkaar gekoppeld. Van burgers mag verwacht worden dat zij de investeringsruimte ook daadwerkelijk gebruiken.

Voorzieningen voor werkenden

Een basisvoorziening is onvoldoende om de levensstandaard voor iedereen niet te veel achteruit te laten gaan en langdurige inkomensachteruitgang op te vangen. Bovendien is het voor werkenden nodig om blijvend te investeren in ontwikkeling en scholing. Aanvullend zijn er substantieel collectieve regelingen voor alle werkenden, met maximale individuele keuzemogelijkheden. In deze regelingen verandert in onze voorstellen het meest. Niet alleen werknemers, maar alle werkenden vallen eronder. Er komt een investeringsregeling bij. Bovendien gaan we naar nationale regelingen voor alle werkenden in plaats van de huidige veelal sectorale regelingen voor werknemers.

In de praktijk komt dit neer op een individueel fonds dat vanuit verschillende geldstromen gevuld wordt, met als doel investering en bescherming. Werkenden moeten eigen accenten in de vorming van hun fonds kunnen leggen. Daardoor kunnen zij hun individuele investeringsmogelijkheden vergroten, zich beter in hun loopbaan ontwikkelen en anticiperen op mogelijke risico's. Bovendien dekken deze regelingen risico's af van sterke inkomensachteruitgang door werkloosheid, ziekte, arbeidsongeschiktheid of ouderdom.

Uitgewerkt betekent dit het volgende:

- bestaande regelingen rond ziekte, arbeidsongeschiktheid en ouderdom worden omgebouwd naar regelingen voor alle werkenden
- iedereen die inkomen uit arbeid ontvangt is verplicht deel te nemen aan deze regelingen (vergelijkbaar aan het huidige model van de ziektekostenverzekeringen); door die verplichting is er ook geen risico-selectie

- voor werkenden in een flexibele arbeidsrelatie komt er een flexibiliseringsopslag als onderdeel van het tarief die gebruikt kan worden voor deelname aan de verplichte regelingen
- parallel aan de basisvoorziening kent deze pijler ook een investeringscomponent. Sectorale regelingen voor werknemers worden verbreed naar nationale regelingen voor alle werkenden. Daardoor kunnen werkenden zonder overstapgevolgen van de ene werkgever of opdrachtgever naar een andere stappen. De belangrijkste regelingen zijn immers los van de individuele arbeidsrelatie geregeld.
- werkgevers en opdrachtgevers financieren mee aan die regelingen

Er komt een wettelijke regeling voor pensioen, ziekte en arbeidsongeschiktheid waaraan iedereen die inkomen uit arbeid ontvangt verplicht aan deelneemt. Deze regeling is een door de overheid vastgestelde verplichte aanvulling. Een verplichting vanuit welbegrepen eigenbelang: hoe groter de schaal, hoe lager de kosten en hoe betaalbaarder het stelsel wordt. Dat heeft consequenties voor de beperking van het aantal uitvoerende partijen. Afhankelijk van de hoogte van de verplichte aanvulling die de overheid vaststelt, zullen de onderhandelingen over wenselijke aanvullingen een onderwerp op de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg zijn.

Daarnaast kunnen aanvullingen via de cao of overeenkomst van opdracht worden gedaan. De inrichting van de cao wordt hierop aangepast: keuzemogelijkheden in deze overeenkomsten gaan niet meer alleen over tijd en geld, zoals in de

huidige cafetariamodelle. Deze keuzes worden uitgebreid naar de vraag hoe men wil investeren in de eigen ontwikkeling en naar de mate waarin men zich –bovenop het wettelijk vastgestelde minimum- wil beschermen tegen inkomensachteruitgang door ziekte, arbeidsongeschiktheid, mantelzorg, werkloosheid of ouderdom. De werkende (via individuele afdracht) en de werkgever/ opdrachtgever (middels opslag op loon/ tarief) dragen bij aan het individuele fonds. Juist om de positie van werkenden in de flexibele schil te versterken kan gedacht worden aan een systeem waarbij het bedrag dat ingelegd wordt door inleners en/of werkgevers kleiner is naar mate er sprake is van een langere verbintenis.

Naast de inhoudelijke veranderingen stellen we ook veranderingen voor in het bestuur en beheer van de fondsen. Deze zijn niet meer paritair georganiseerd, dus in handen van organisaties van werkgevers en werknemers. Hoe werkenden dit fonds vormgeven, is een zaak van henzelf. Het ligt voor de hand om het beheer van budgetten onder te brengen bij een collectiviteit naar eigen keuze. Om te voorkomen dat er sprake zal zijn van risico-selectie hebben collectiviteiten een acceptatieplicht, vergelijkbaar met de ziektekostenverzekering. Er zullen ook -conform de regelingen voor de ziektekostenverzekering- afspraken komen over een verevening tussen collectiviteiten met grote en kleine risico's. Het ligt voor de hand dat de huidige vakorganisaties, als representant van werknemers en zzp'ers een rol zullen spelen bij de vorming van die collectiviteiten.

Voor werkenden is het voordeel dat meer individueel maatwerk mogelijk is. Zij kunnen zonder overstapgevolgen

van de ene werkgever of opdrachtgever naar een andere stappen. De belangrijkste regelingen zijn immers los van de individuele arbeidsrelatie geregeld. Een tweede voordeel is dat in de collectiviteiten de koppeling gelegd moet worden met alle risico's die werkenden lopen.

Langs deze lijnen worden de contouren zichtbaar van een sociale zekerheidsstelsel dat aansluit op de veranderende arbeidsverhoudingen. Een stelsel dat investeert in de ontwikkeling en daarmee de kracht van werkenden.

Deel 2: Kanttekeningen

Leni Beukema en Ivo Kuijpers

Kanttekeningen bij 'Nieuwe verbintenissen'

Inleiding

In dit deel van de publicatie zetten we een aantal kanttekeningen bij de voorstellen uit 'Nieuwe Verbintenissen'. In deze kanttekeningen proberen we vanuit een aantal aanpalende domeinen te kijken naar de betekenis van de voorstellen. Het gaat om de domeinen zorg, participatie, oudedagsvoorziening en leren. De bedoeling is om een verdiepingsslag te maken en te onderzoeken hoe ontwikkelingen binnen de besproken domeinen invloed kunnen hebben op de voorliggende voorstellen.

We willen ook de omgekeerde beweging maken. We willen nagaan hoe de voorstellen aansluiten bij de geschetste ontwikkelingen en hoe zij daaraan richting zouden kunnen geven. De kanttekeningen zijn opgesteld naar aanleiding van enkele gesprekken over deze thema's in De Baliegroep en met experts op deze terreinen. Voor deze schetsen zijn alleen de auteurs verantwoordelijk.

Kanttekeningen vanuit de zorg

In dit hoofdstuk plaatsen we een aantal kanttekeningen vanuit het zorgdomein bij de notitie 'Nieuwe verbintenissen' van de Baliegroep. De domeinen arbeid, sociale zekerheid en zorg zijn van oudsher sterk verweven. Niet alleen werken er veel mensen in de zorg, maar mensen kunnen ook ziek worden van werk. Werkgevers dragen een flink deel van de zorgkosten via premiebetaling en middels verantwoordelijkheden die zij via de ziektewet hebben voor loondoorbetaling van zieke werknemers. Toch worden tot nu toe maatregelen op het ene domein nauwelijks doordacht op effecten voor het andere domein. Wel wordt inmiddels overal de vraag gesteld of de terugloop van vaste contracten een effect is van de maatregel die bepaalt dat werkgevers twee jaar ziekte door moeten betalen. En een nieuw woord in onze taal, namelijk de 'mantelzorgboete' komt voort uit een maatregel op het terrein van sociale zekerheid, die regelrecht effect heeft op de manier waarop mensen voor elkaar kunnen zorgen. De voorbeelden zijn inmiddels legio. Tijd om de twee domeinen naast elkaar te leggen en te bezien welke verbindingen er zijn en welke gelegd moeten worden. Vanuit die verbinding komen nieuwe vragen op, zowel voor het domein van de zorg als van arbeid en sociale zekerheid.

De kanttekeningen starten met de weergave van een aantal trends in het domein van de zorg. Vandaaruit komen opmerkingen over visie en uitgangspunten, over arrangementen en uitvoering en over de vraag wie de burger steunt wanneer deze het niet meer alleen kan redden. De

paradigmashift die de Baliegroep bepleit, is dat de vraag van de burger centraal komt te staan en niet het uitvoeren van een regeling waarin iemand terecht komt. Vanuit dat centrale uitgangspunt redeneren we verder.

Ontwikkelingen in de zorg, enkele hoofdlijnen

Zorg heeft zich heel lang geconcentreerd op het bestrijden van ziektes. En met succes; inmiddels wordt verwacht dat kinderen die nu geboren worden een redelijke kans hebben de honderd wel te halen. Technologische ontwikkelingen en bijbehorende cumulatie van kennis gaan inmiddels zo snel dat die kans alleen maar groter wordt. Dat maakt dat in de zorg de aandacht niet meer uitsluitend gericht is op ziektebestrijding, maar ook op het versterken van vermogens van mensen om deel te nemen aan de samenleving. Bij een ouder wordende bevolking hoort een ouder wordende beroepsbevolking en die moet goed kunnen blijven functioneren. Nieuwe technologische mogelijkheden brengen ook nieuwe ethische vragen met zich mee: wanneer is goed goed genoeg? Welke prenatale diagnoses vinden we acceptabel en wat doen we met resultaten ervan? Tot hoever behandelen we door? Bij al deze vragen is aan de orde hoe we beslissingen nemen over deze kwesties.

De omslag naar de zogenaamde 'vraaggerichte zorg' die sinds de jaren negentig van de vorige eeuw met vallen en opstaan is ontwikkeld, richt zich op een integrale benadering: zelfregie van degene die zorg nodig heeft en focus op datgene wat iemand nog wel kan in plaats van op de beperkingen die iemand heeft. Die omslag blijkt de nodige tijd te vergen,

omdat het een fundamenteel andere houding vraagt van degene die zorg nodig heeft, van de professionals en de zorginstellingen en ook van de wetten en regels, die jarenlang uitingen van gelijke monniken gelijke kappen.

Parallel aan deze ontwikkelingen is er een financieringsprobleem: de zorg legt beslag op een flink deel van het overheidsbudget en het beleid is al jaar en dag gericht op het in toom houden van dit budget. In het cure-deel van de zorg begint dit inmiddels enigszins te lukken, voor het care-deel is dit moeilijker te realiseren en moet de invoering van een nieuw financieringsstelsel uitkomst gaan bieden. Dat financieringsprobleem is er overigens niet alleen voor de overheid, maar ook voor het bedrijfsleven: zo bestrijken de premies voor de AWBZ een steeds groter deel van het loon en verhoogt de tweejarige doorbetaling bij ziekte de kosten van geleverde diensten en producten, om twee in het oog springende voorbeelden te noemen.

De verwachting is dat integrale zorg bijdraagt aan een groter vermogen tot participatie van mensen en tot reductie van de kosten en meer effectiviteit in de zorg. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op de relatie tussen zorg, arbeid en sociale zekerheid.

Van zorg naar 'ability'

De vraag hoe mensen optimaal aan de samenleving mee kunnen doen geldt niet alleen voor participatie in arbeid, maar ook voor het zorgdomein: mensen willen graag voluit in het leven meedoen en doen vanuit dat startpunt een beroep op de zorg. Hoe kan men, ook met een tijdelijke of

chronische beperking, optimaal functioneren? Dat is de vraag die steeds centraler komt te staan. De zorg heeft als opgave om mensen daarin maximaal te ondersteunen. Dat betekent dat het van belang is om zorg anders te definiëren en te positioneren. Zoals we discussiëren over participatiekansen of inzetbaarheid in arbeid, (ook een vorm van kijken naar het vermogen van mensen in plaats van naar hun beperkingen), zo kun je ook vanuit de optiek van gezondheid en gezondheidszorg kijken naar mensen. De vraag is dan niet hoe ziek je bent, want je hebt hele zieke mensen die hele gezonde dingen doen of die met hun chronische aandoening buitengewoon maatschappelijk actief zijn.

Wanneer deelname aan de samenleving als uitgangspunt wordt genomen, verschuift aandacht voor gezondheid van alleen het zorgdomein naar het sociale domein als geheel. Voor het arbeidsterrein versterkt deze beweging de verschuiving van aandacht 'van de achterkant naar de voorkant'. Dat wil zeggen: niet alleen kijken naar maatregelen die nodig zijn om zieke mensen (weer) aan het werk te krijgen, maar vooral naar maatregelen om de gezondheid van mensen in het werk te onderhouden, cq te versterken. Alle campagnes, maatregelen en acties rond duurzame inzetbaarheid lijken wat dit betreft voor zich te spreken. Toch is hier nog een wereld te winnen. Zoals in de zorg de omslag naar vraaggericht werken tijd heeft geverg'd, zo is ook op het arbeidsterrein sprake van enkele koplopers en een groot aantal bedrijven dat op de oude voet verder gaat. Het is van belang werkenden meer in staat te stellen om actief aan ziektepreventie te doen. Belangrijk punt hierbij is de verantwoordelijkheidsverdeling. Was vroeger alleen de werkgever aansprakelijk, in de toe-

komst zou je ook van een gedeelde verantwoordelijkheid kunnen spreken. Hoe die verdeling te maken, is een van de kernvragen op dit terrein.

Van diagnoses naar mensen

Gezondheid wordt grotendeels buiten het zorgdomein vormgegeven en onderhouden en behoeft dus in die andere domeinen de nodige aandacht. Zorg staat ook in de tijdsbesteding van mensen niet centraal: gemiddeld genomen gaan mensen één uur per jaar naar de dokter. Dit gemiddelde verschilt uiteraard per persoon en per levensfase. Elk mens heeft een uniek gezondheidspatroon, de individuele vraag naar zorg is dan ook aan dit patroon gebonden. Voor ieder mens is het dus belangrijk om uit te zoeken wat de beste manier is om fit te blijven: hoe goed eet ik? Beweeg ik voldoende? Voor de samenleving doet zich de vraag voor hoe we omgaan met voeding en de voedingsindustrie, want de groei van obesitas gaat hand in hand met de toenemende kennis over het effect van voeding op gezondheid. Een nieuwe tweedeling kondigt zich aan: zij die op hun gezondheid letten en zij die dat in mindere mate of niet doen. De laatste categorie krijgt het ook moeilijker op het arbeidsterrein, omdat langer doorwerken en bewust omgaan met het eigen eetpatroon hand in hand gaan. We zien hier dus een convergentie van zorg en zekerheid.

Het zorgaanbod kan steeds beter inspelen op individuele verschillen. Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om hulpmiddelen en medicatie persoonlijk toe te

snijden. Dat vergroot de herstelkans en voor chronisch zieken biedt het mogelijkheden om te kunnen blijven functioneren. De vraag 'wanneer is goed goed genoeg' wordt door die technologische ontwikkelingen niet alleen urgenter, maar is ook voor elk individu anders te beantwoorden. Daarmee is de regievraag gesteld: blijft de dokter regievoerder? Hoe neemt de invloed van de patiënt toe? Welke grenzen stellen we als samenleving?

De mate waarin, gemiddeld genomen, een beroep op zorg wordt gedaan, verschilt ook per levensfase. Het grootste beroep wordt gedaan aan het begin en vooral aan het einde van het leven. In de laatste fase gaat het zowel om cure als om care. Ook hier neemt de individuele differentiatie toe, evenals de autonomie-behoefte van de babyboom-generatie. De omgang met de financiering van zorg is verschillend in de verschillende levensfasen. Bij de geboorte van kinderen wordt veel privé geïnvesteerd, bij ouderen zijn we er lange tijd vanuit gegaan dat het recht op verzorging voor iedereen gelijk moet zijn en zoveel mogelijk door de overheid of collectiviteiten gefinancierd. Die gewoonte is niet snel over: de notarissen hebben overuren met schenkingen aan kinderen omdat er een groter beroep op het vermogen van ouderen gedaan gaat worden bij de financiering van de zorg. De relatie met de oudedagsvoorziening dient zich aan.

Tijd voor zorg

Uitgangspunt van de herziening is met name het care-deel van de zorg is dat mensen allereerst verantwoordelijk zijn

voor zichzelf en hun naasten. Wanneer het eigen netwerk de zorg niet meer op kan lossen komt professionele steun in beeld. Daarmee neemt het beroep op mantelzorgers toe. Mantelzorg wordt al op grote schaal verleend: volgens de formele definitie verleenden in tijd gemeten in 2010, 1 op de 5 volwassenen (2,6 miljoen mensen) mantelzorg aan een naaste¹. Zeventig procent van hen verricht ook betaald werk. De combinatie van mantelzorg en betaald werk is nauwelijks een issue in het maatschappelijk debat, maar zal dat met rasse schreden worden, want wanneer het beroep op mantelzorgers toeneemt ontstaat er druk op hun functioneren in het arbeidsdomein. Ook hier is dus grond onder de voeten nodig: waar verlof voor ziekte van kinderen en calamiteitenverlof inmiddels een geaccepteerd verschijnsel is, zal er ook ruimte gemaakt moeten worden voor langduriger zorgtaken. Dat zal niet uitsluitend vanuit het informeel netwerk gebeuren. Er zullen nieuwe economische activiteiten ontstaan rond de organisatie van zorg aan huis. Dat zal op lokaal niveau gaan plaatsvinden en het belang neemt toe om actief randvoorwaarden te creëren om lokale cohesie te stimuleren. Om mantelzorg mogelijk te maken moet er dus iets veranderen in de andere domeinen. We kunnen niet mantelzorg organiseren vanuit een kostwinnersmodel, net zoals we ook niet iets kunnen organiseren voor de kinderopvang met het idee dat moeder om drie uur thuis zit te wachten. Voor versterking van mantelzorg zijn maatregelen nodig die consistent zijn, lokaal georganiseerd en geen

¹ Mantelzorg wordt gedefinieerd als onbetaalde zorg voor een naaste gedurende meer dan 8 uur per week en langer dan 3 maanden

contraire effecten hebben op andere domeinen. Er zijn collectieve regelingen nodig die het mogelijk maken om de gaten die zijn ontstaan en gaan ontstaan op te vullen. Vergelijkbaar aan het vraagstuk van de sociale kwestie in de arbeid, is hier aan de orde wat de sociale kwestie in de zorg zal zijn.

Tot slot dienen er ook betaalbare collectieve regelingen te komen op het terrein voor ziekte en arbeidsongeschiktheid. De arrangementen zijn nog steeds gericht op werkgever-werknemer relatie en sluiten onvoldoende aan op de nieuwe arbeidsverhoudingen.

Financiering is een inhoudelijk vraagstuk

Dat de financiering van de zorg een grote druk op de samenleving legt is inmiddels een algemeen bekend gegeven. Acceptatie van de noodzaak van kostenbesparing neemt langzaam maar zeker toe. Minder besproken wordt de druk van zorgkosten op de concurrentiepositie van ons land. Het voorbeeld van de auto-industrie maakt deze relatie duidelijk: Regina Herzlinger (Harvard) geeft aan dat er in Japan ongeveer \$100 zorgkosten zit in elke auto die van de band afrolt, in de Verenigde Staten is dat \$1200. Bij een winstmarge van 3 - 5 procent in de globale markt van de auto-industrie is dit niet-concurrerend, om het zacht uit te drukken. In ons land tasten we op dit punt nog in het duister, waarmee duidelijk wordt hoe we zorgkosten uitsluitend relateren aan overheidsuitgaven en niet aan bestedingen in de private sector.

De vraag is wat er tegenover die hoge kosten staat. We

hebben een cultuur waarin eerder gesproken wordt over rechten en plichten dan over de vraag of we het goede doen. Dat geldt voor veel van de huidige verantwoording over de kosten. Die gaat niet over het individueel welbevinden, maar over algemeen geldende, externe indicatoren en over acties vanuit de zorgverlener geredeneerd. Tegelijkertijd redeneren individuele burgers vanuit de rechten die zij hebben, rechten die zijn gebaseerd op het oude, collectieve gelijkheidsdenken. Bij de financieringsvraag zijn in feite andere zaken aan de orde, die nu overgeslagen worden. Hoe kan technologie kostenbesparend werken met inachtneming van de ability van mensen? Tot hoever willen we behandelen? Wie kan het beste voor iemand zorgen en wie gaat daar eigenlijk over? Waarom kun je je vermogen niet opeten?

Bij financiering van de zorg spelen uiteraard de kosten voor geleverde arbeid een rol. De opkomst van het zzp-schap in de zorg is in oorsprong een stap naar meer autonome professionaliteit van de zorgverleners. Inmiddels zien we een toenemende concurrentie met vaste werknemers via de afdracht aan sociale zekerheid en pensioenen. De risico's die zich op deze terreinen voordoen worden op deze manier individueel gedragen, terwijl in de meeste gevallen het tarief niet toereikend is om ook daadwerkelijk verzekeringen af te sluiten, cq een oudedagsvoorziening op te bouwen. Het pleidooi om alle werkenden op te nemen in de collectieve voorzieningen voor ziekte, arbeidsongeschiktheid en pensioenen beoogt deze scheefgroei in te dammen.

De wijsheid van collectiviteiten

Bovenstaande roept de vraag op hoe een lange termijn visie op levensloop, zorg en arbeid in een goede praktijk omgezet kan worden in een visie waarin individuen maximale beslisruimte hebben in solidaire kaders. Voor een dergelijke lange termijn visie zijn collectiviteiten nodig die belangenvertegenwoordiging op lange termijn ter hand kunnen nemen. De gescheiden werelden in beleid herhalen zich in de organisatie van de belangenbehartiging. In de zorg zijn patiëntenverenigingen actief die de zorginhoudelijke kwesties kritisch onder de loep nemen, op het arbeidsterrein is de vakbeweging de countervailing power die zich vooral richt op de arbeidsvoorwaardelijke kant van dit domein. Voor het langere termijn perspectief zijn bewegingen nodig die daadwerkelijk grote groepen mensen vertegenwoordigen. Voor de vakbeweging ligt hier een kans om samen met andere collectiviteiten de belangen van haar achterban te optimaliseren.

Kanttekeningen vanuit participatie

Participeren naar vermogen

Tien jaar geleden (2004) uitte toenmalig minister van sociale zekerheid De Geus zijn grote zorgen over een leger van kanslozen op de arbeidsmarkt in 2020. Door het verdwijnen van laaggeschoold werk zouden er omstreeks 2020 maar liefst 2 miljoen mensen langs de kant staan. Daaronder zaten, in zijn ogen, niet alleen “de drop-outs, de harde-kernwerklozen en veel mensen die het Nederlands slecht beheersen”, maar ook mensen die niet eens weten dat ze kansloos zijn, omdat ze nu een baan hebben. “Zodra ze werkloos worden, blijkt dat ze te weinig opleiding hebben om nog werk te vinden,” aldus De Geus. Oplossingen had hij op dat moment niet paraat. Het verlagen van het minimumloon was in zijn ogen geen optie, wel investeren in deze groep “maar de oplossing is er niet.”

Inmiddels zijn we tien jaar verder en lijkt de voorspelling van De Geus uit te komen.

Al circa 1,3 miljoen mensen hebben momenteel een uitkering. (Mede als gevolg van de crisis zijn er ongeveer 650.000 werklozen in de WW, 420.000 in de bijstand, 100.000 in de sociale werkvoorziening en 230.000 Wajongers).

(On)zekerheden op de arbeidsmarkt

Deels heeft het grote aantal mensen met een uitkering te maken met de economische crisis, maar de problematiek is

structureel van aard. Ondanks de vergrijzing en de ontgroening en de verwachting van krapte op de arbeidsmarkt blijken grote groepen de aansluiting maar niet te vinden. We zien een verdere segmentering van de arbeidsmarkt in een steeds kleiner wordend segment met vaste contracten, een goede (baan)zekerheid en een groter wordend segment met onregelmatige arbeid en lage (baan)zekerheid.

Participeren is al jarenlang door verschillende kabinetten gedefinieerd als meedoen op de arbeidsmarkt, (pas) dan doe je ook mee in de samenleving. Werkgevers vervullen daarbij een sleutelrol. Het doel is een vaste baan voor de meest precare groep en dat is van belang. Juist voor mensen in de marge van de arbeidsmarkt is de vraag naar werkzekerheid fundamenteel anders dan voor iemand met een sterke positie op de arbeidsmarkt. Met een quotumwet als stok achter de deur hebben sociale partners zich garant gesteld voor de plaatsing van uiteindelijk 125.000 mensen uit de participatiewet op de arbeidsmarkt.

De transitie van de arbeidsmarkt leert echter dat het niet waarschijnlijk is dat mensen 'met een vlekje' massaal een vast contract gaan krijgen en dus ook toegang tot aanvullende regelingen. Ze hebben echter wel een zodanige afstand tot de arbeidsmarkt, dat ze die zonder ondersteuning niet goed kunnen overbruggen. De groepen die niet in staat zijn om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen zijn blijvend aangewezen op financiële ondersteuning door de samenleving.

Precarisering

Diverse arbeidsmarktonderzoekers hebben in de afgelopen jaren gewezen op een proces van precarisering op de arbeidsmarkt. Het is een ontwikkeling die in de gehele westerse wereld te zien is. Precarisering is te omschrijven als erosie van de bestaande arbeidsverhoudingen met onzekerheid als belangrijkste kenmerk. Onzekerheid als gevolg van de veranderingen in de moderne diensteneconomie. Verschillende groepen hebben, meer dan anderen, op verschillende manieren met deze onzekerheid te maken. Hierbij gaat het ook om de middengroepen die voorheen een stabiele en sterke positie hadden. Ook zij worden geconfronteerd met het afnemen van carrièrekansen en een onzekere toekomst.

De kern van mensen met een precaire positie op de arbeidsmarkt bestaat uit mensen met tijdelijk onzeker werk, laagbetaald werk en met een klein netwerk en weinig aanzien. Er is dus een grote groep van 'outsiders' die structureel aan de zijkant van de arbeidsmarkt staat. Een groep voor wie het moeilijker dan voorheen is om een duurzame plek te verwerven op die markt, zelfs als het om flexibel en laagwaardige arbeid gaat.

Het is noodzakelijk na te denken hoe de positie juist van de groep kwetsbaren versterkt en verbeterd kan worden. Hoe zij de zekerheid van werk naar werk ook kunnen waarmaken. Hoe maken we van 'outsiders' 'insiders'? Of in andere woorden: hoe kan de arbeidsmarkt meer inclusief worden?

In navolging van De Geus: de oplossing is nog steeds niet gevonden. Wel is duidelijk dat er geïnvesteerd moet worden en dat de regie in handen van de betrokken burgers zelf moet liggen. Dát zou het uitgangspunt moeten zijn voor de regeling en de uitvoering: het centraal stellen van de vraag van de burger en niet het uitvoeren van een regeling waarin iemand al dan niet toevallig terecht is gekomen.

Daarbij komt een tweede uitgangspunt: vanwege de financiële prikkels komen momenteel specifieke groepen niet in aanmerking voor ondersteuning, bijvoorbeeld in de bemiddeling naar werk. Gemeenten leggen prioriteit bij degene waar sprake is van verdienen of beperken van schadelast. Dat is onwenselijk. Iedereen zou een persoonlijk recht/budget op bemiddeling moeten hebben.

De Participatiewet

De vraag is of de nieuwe Participatiewet wel de stap naar een inclusieve arbeidsmarkt en inclusieve arbeidsorganisaties zal stimuleren. Het zou te ver voeren om tot in detail deze wet te bespreken. We beperken ons tot enkele kanttekeningen.

Met de Participatiewet maakt het huidige kabinet een regeling voor al degenen die tijdelijk aangewezen zijn op financiële bijstand of zodanige beperkingen hebben dat zij niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Daarmee komt een einde aan de situatie waarin er verschillende regelingen bestaan die deels door de gemeente (WWB) en deels door het Rijk (SW en Wajong) gefinancierd worden. Door die verschillende financieringsregimes is het voor de gemeente aantrekkelijk om specifieke groepen te

verwijzen naar de SW of de Wajong. Door de gemeente verantwoordelijk te maken voor alle groepen verdwijnt die prikkel.

De oorsprong van de Participatiewet

Het opheffen van die verschillende regelingen was al voorgesteld door de Commissie De Vries in het rapport Werken naar Vermogen. In de analyse van De Vries was de financieringssystematiek van de WWB de oorzaak voor oneigenlijk gebruik van deze regeling. Immers, het budget voor de bijstand was gemaximeerd met als doel gemeenten te belonen voor het actief uitplaatsen van mensen uit de bijstand. Aangezien de SW en de Wajong Rijks gefinancierde regelingen waren, was het voor gemeenten aantrekkelijk om bijvoorbeeld jongeren te adviseren om een Wajong-uitkering aan te vragen in plaats van een bijstandsuitkering. Dat is dan ook en masse gebeurd: stroomden in 2001 ongeveer 7000 jongeren in de Wajong, in 2005 was dat aantal toegenomen tot 17.000 per jaar. Inmiddels zijn er circa 240.000 Wajongeren. Door alle regelingen op een hoop te gooien en de gemeenten hiervoor verantwoordelijk te maken zou die ontsnappingsroute 'dichtgeschroeid' worden, in de woorden van oud-minister Donner. Naast financiële overwegingen zouden ook de randvoorwaarden gecreëerd worden om de uitvoering te verbeteren. Volgens de Commissie De Vries zou, door het wegvallen van de verschillende regelingen, de vraag

van de burger weer centraal komen te staan in de plaats van de regeling waar men toevallig in terecht was gekomen. De uitvoering was teveel gericht op het uitvoeren van regels en niet op het reageren op de vraag van burgers.

De vraag is of de Participatiewet beantwoordt aan het doel waarmee deze is voorgesteld. Van één groep waar de gemeente verantwoordelijk voor is, is inmiddels geen sprake meer. Fundamenteel is de vraag of prikkels daadwerkelijk tot een andere uitvoeringspraktijk zullen leiden. De vrees is dat dat niet het geval zal zijn en dat veel gemeenten alleen iets gaan doen voor die groepen waar de financiële belangen het grootste zijn. Oud minister De Vries stelde dat door de veranderingen door de Participatiewet tienduizenden arbeidsgehandicapten zich zouden moeten melden bij de bijstand. Daardoor vallen deze jongeren ook onder de bijstandstoets. Gevolg is dat wanneer zij bijvoorbeeld ouders hebben met een (klein) vermogen of een partner met inkomen, zij niet meer in aanmerking komen voor een uitkering, maar ook uit beeld bij de gemeente dreigen te raken. Volgens De Vries is dat dubbel slecht, want naast inkomensverlies zal de gemeente ook weinig meer voor ze doen: “en omdat ze geen uitkering krijgen, zal de gemeente niet naar ze omkijken,” (de Volkskrant 16-4-2012). Door de Amsterdamse oud-wethouder van sociale zaken, Andre van Es, werd dat onlangs nog bevestigd. Het denken in termen van schadelast bepaalt dat.

Dus waar er in woorden een beroep wordt gedaan op verantwoordelijkheid van burgers om te participeren en van

bedrijven om hen op te nemen, worden hier voor een groeiende groep geen daden aan toegevoegd. Eigen verantwoordelijkheid is daarmee verworpen tot uitsluitend individuele verantwoordelijkheid.

De stap naar de gemeenten

Met de Participatiewet wordt ook een volgende stap gezet in de decentralisatie van het sociale domein. Die stap is niet nieuw. Al sedert de eeuwwisseling zijn met SUWI (2002), de Wet werk en bijstand (WWB) van 2004 en de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gemeenten voor een breder terrein van werk, inkomen en zorg verantwoordelijk geworden. Inmiddels zijn ook de Jeugdzorg en delen van de AWBZ gemeentelijke verantwoordelijkheden. Door te decentraliseren wordt de dienstverlening dichtbij de burger georganiseerd. Het idee is; 'Hoe dichter, hoe beter en hoe meer maatwerk geleverd kan worden'. Voor sommigen is dat het einde van de nationale verzorgingsstaat en het begin van de verzorgingsstad. De huidige directeur van het SCP, Kim Putters, merkte op in de Wibautlezing: “De Nederlandse verzorgingsstaat transformeert richting een verzameling verzorgingssteden. Zorg, arbeid, onderwijs, huisvesting en welzijn liggen steeds nadrukkelijker op het bordje van gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers zelf. De door het kabinet aangekondigde decentralisaties op het gebied van de jeugdzorg, de AWBZ en de sociale zekerheid versterken dat”. (p. 6 Putters)

De vraag is of het zover zal komen. Duidelijk is wel dat er meer ruimte gaat en wellicht moet komen voor gemeentelijk

en/of regionaal beleid. Een van de uitdagingen voor gemeenten is om te zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden om regionale en sectorale/branchegewijze vraagstukken te verbinden. Her en der ontstaan al dergelijke initiatieven zoals de mogelijkheid van een regionale cao (Eindhoven) of scholingsafspraken tussen gemeenten en sectoren om opleidingsfaciliteiten te behouden. Zo koopt de gemeente Utrecht opleidingsplaatsen voor leerling schilders om op deze manier de schildersvakschool overeind te houden. Het zijn nieuwe samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en sociale partners die ook per regio zullen verschillen. Afhankelijk van de lokale situatie en de vraag vanuit de sector of branche.

Voor gemeenten is daarbij de vraag voor welke groepen zij verantwoordelijk is en blijft en hoe zij die verantwoordelijkheid zal invullen. De groep uit de participatiewet is veelal ook de groep die aangewezen is op zorg, ondersteuning vanuit de Wmo en AWBZ et cetera. Ze hebben vaak met meerdere loketten te maken en de opdracht is om deze meer op elkaar te betrekken dan nu het geval is. Daarvoor is samenhang nodig, niet alleen in de uitvoering maar vooral in visie en beleid. In de afgelopen jaren is er vooral gepoogd om in de uitvoering binnen de afzonderlijke domeinen te komen tot een integrale aanpak. Voorbeelden zijn onder meer de Centra voor Werk en Inkomen, het ene loket voor jeugd en gezin, een werkgeversservicepunt (veel van deze initiatieven zijn inmiddels weer ter ziele). Samenwerking is geen doel op zich, maar staat ten dienste van goede dienstverlening aan de burgers. In de afgelopen jaren is te veel getracht door meer samenwerking tussen de verschillende uitvoerders andere, betere dienstverlening te organiseren. Het al dan niet

samenwerken van instanties is echter niet het belangrijkste vraagstuk, want het gaat om de vraag wat goede dienstverlening is en wie die dienstverlening moet leveren. Goede dienstverlening is een keuze van de gemeente. Die moet zich afvragen waar goede dienstverlening aan de burger aan moet voldoen (welke rechten en plichten).

Daarbij hoort een tweede opmerking over wie die diensten moeten leveren. In de zoektocht van gemeenten naar een invulling van de rol die ze moeten vervullen op het brede sociale domein, dreigt een terugkeer naar een louter publieke uitvoering. Voorbeelden op het terrein van re-integratie laten zien dat het aanbesteden aan zakelijke partijen minder wordt. Daarmee lijkt de pendule weer terug, maar ook hier geldt dat publieke uitvoering niet per se beter is dan een uitvoering door marktpartijen.

De kerntaak is het aanbrengen van samenhang en het organiseren van de uitvoering en niet het daadwerkelijk zelf uitvoeren. De gemeente treedt dan op als organisator van een netwerk van publieke en private uitvoerders.

De combinatie van decentraliseren met bezuinigen draagt, zo is inmiddels van vele kanten opgemerkt, ook risico's met zich mee. Het idee om dienstverlening dicht bij de burgers te organiseren is onomstreden, maar door vermenging met budgettaire korting zou het kind zomaar met het badwater weggespoeld kunnen worden. Voor een decentrale aanpak in een pluriforme samenleving is het nodig dat men om kan gaan met verschillen in de vraag van burgers. Om te kunnen participeren hebben sommige burgers meer ondersteuning nodig dan andere en de ruimte voor verschillen zal er moeten zijn. Ook hier geldt: niet de regeling waarin iemand terecht komt, maar diens vraag moet centraal staan. Dan ontstaat er

ook ruimte om te kunnen participeren, naar vermogen.

Voorstellen

- De vraag is wat er in de huidige constellatie nodig is om werk- en bestaanszekerheid voor de groepen met de meest precare positie op de arbeidsmarkt daadwerkelijk te organiseren, temeer omdat niet iedereen in staat is een volledige werkweek goed te functioneren. Zonder aanvullende scholing en voorzieningen zullen velen in een precare positie blijven hangen, wisselend in en uit de uitkering. Daarmee is de relatie met de overheid een blijvende, niet alleen vanuit het perspectief van zorg maar ook vanuit het perspectief van werk. De gemeente zal betrokken moeten blijven bij deze groepen.
- Voor de meest precare groep op de arbeidsmarkt is werkzekerheid van het grootste belang. Omgang met baanonzekerheid en wisselen van werkplek wordt steeds belangrijker in de begeleiding van mensen. Een recht op begeleiding is een centraal aspect. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken investeren in scholing en daarmee in het versterken van de positie van de meest precare groep eveneens noodzakelijk, zoals de Baliegroep al meerdere malen heeft aangegeven.
- Regelingen voor investeringen zoals scholing en de daarbij behorende O&O fondsen worden ook gericht op de groep zonder vast contract. Zij vallen tussen wal en schip en hebben onvoldoende mogelijkheden om zelf

te investeren in aanvullende scholing. De bestaande scholingsfondsen die nu nog sectoraal georganiseerd zijn en vooral bedoeld voor werknemers in vaste dienst, moeten opgaan in een nationaal fonds voor alle werkenden. In plaats van de huidige sectorale scholingsrechten komen individuele scholingsrechten die niet meer gebonden zijn aan de sector of branche waar iemand werkt.

- Daarnaast zou er een extra investeringsregeling voor de meest precare groep moeten komen om gericht te investeren in scholing, ontwikkeling en begeleiding. Wanneer gedacht wordt in termen van leer-/werkbedrijven zet een dergelijke extra investering het beroepsonderwijs op een nieuwe manier op de kaart.
- De herintroductie van persoonsgebonden recht of budget op bemiddeling is te overwegen. Het doel moet zijn het ontwikkelen van instrumenten die de burger daadwerkelijk in staat stellen die eigen verantwoordelijkheid ook vorm te geven en dus zelf verantwoordelijkheid te dragen voor zijn of haar re-integratie. Schadelastbeperking is geen argument in de selectie van mensen die hier wel of niet voor in aanmerking komen.
- Gemeenten vervullen een centrale rol in de ondersteuning van precare groepen op de arbeidsmarkt. Dat geldt in veel gevallen niet alleen wat betreft werk, maar ook wat betreft zorg. Het is van belang deze regierol in te vullen vanuit de situatie van de burger en niet vanuit

de positie van betrokken instanties. De gemeente voert hierbij de regie. De kerntaak is het aanbrengen van samenhang en het organiseren van de uitvoering en niet het daadwerkelijk zelf uitvoeren. De gemeente als organisator van een netwerk van publieke en private uitvoerders.

Kanttekeningen vanuit de oudedagsvoorzieningen

Vanuit de discussie over de toekomst van ons pensioenstelsel zijn er een aantal verdiepingsslagen te maken bij de notitie 'Nieuwe verbintenissen' van de Baliegroep. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die een nieuwe verhouding tussen bescherming van en investeren in mensen nodig maken, raken uiteraard ook deze voorzieningen. Het debat over het pensioenstelsel omvat veel vraagstukken en gaat over een van de bouwstenen van de oude verzorgingsstaat. Vraagstukken zijn onder meer dat door de groei van de flexibele schil en de groep zzp'ers het draagvlak van het pensioenstelsel navenant kleiner wordt. Door toenemende individualisering ontstaan vraagtekens bij (de aard van) de solidariteit die nu in het stelsel besloten ligt. De behoefte aan individuele keuzevrijheid wordt -zeker onder jongeren- groter. De vraag is ook of pensioenreserveringen eerder aangesproken kunnen worden bij individuele calamiteiten (bijvoorbeeld huis onder water, echtscheiding) of bij maatschappelijk gewenste investeringen (bijvoorbeeld in duurzame energie in en rond het huis) wordt her en der aan de orde gesteld.

Het pensioendebat

Zonder hier alle ins en outs van het pensioendebat te willen uitdiepen, zijn er wel een aantal centrale thema's te benoemen die een rol spelen in dit debat. Dat betreft allereerst het collectieve karakter van het huidige stelsel. De

voordelen hiervan zijn groot: voor individuen is het opzetten van een eigen pensioenvoorziening duur en vraagt ook om kennis die niet iedereen voorhanden heeft. Schaalgrootte maakt het mogelijk om voldoende rendement te genereren voor redelijke financiële zekerheid in de toekomst. Inmiddels worden de nodige kanttekeningen bij de huidige collectieven geplaatst. Mensen –met name jongeren- hebben geen binding met de collectiviteit waar ze bij horen en door frequent wisselen van baan wisselen ze op dit moment ook van collectiviteit. Daarnaast wordt de roep om meer keuzevrijheid groter: differentiatie maakt eenduidigheid in voorzieningen steeds minder passend.

Ten tweede is er het verplichte karakter van de pensioenvoorziening. Door die verplichting neemt de draagkracht toe en vele schouders dragen grote lasten. Aan de andere kant zien we de groeiende groep zzp'ers die wel arbeid verricht, maar zich niet kan en/of wil aansluiten bij de collectiviteiten. Door de groei van de flexibele schil eroderen de bestaande collectiviteiten. Een ontwikkeling die de kleinere fondsen ook harder zal treffen.

Ten derde is het pensioenstelsel een solidair stelsel. Het gaat om solidariteit tussen jong en oud, tussen mannen en vrouwen waarbij er ongeacht de levensverwachting sprake is van een doorsneepremie. Die solidariteit werkt echter ook omgekeerd: zo is de gemiddelde leeftijd onder laagopgeleiden niet gestegen, terwijl dat voor hoogopgeleiden wel het geval is. Dat is niet alleen een schokkende constatering, maar het heeft ook tot gevolg dat mensen die minder goed verdienen bijdragen aan het pensioen van mensen die wel goed verdienen.

Tot slot is het pensioen gelinkt aan de cao-tafel, waarmee

erkend wordt dat pensioen uitgesteld loon is en waarmee bovendien kennis over de arbeidsmarkt ingebracht kan worden in het pensioenbeleid. Het probleem van die cao-tafel is op dit moment dat de onvrede over het functioneren ervan met het jaar toeneemt en eigenlijk niemand weet hoe dit in positieve richting omgebogen kan worden. In samenhang met de cao is er de versplintering van de pensioenfondsen. Overstappen tussen de fondsen is weliswaar makkelijker geworden, maar geeft ook nog steeds gedoe. In een arbeidsmarkt waarin het niet meer vanzelfsprekend is dat mensen hun leven lang bij een en dezelfde baas blijven en dus bij een fonds jaarlijks in alle regelmaat opbouwen, gaat dat steeds meer wrijving geven. De versplintering van de fondsen draagt ook niet bij aan een groter draagvlak voor deze collectiviteiten.

De afgelopen jaren hebben deze thema's impliciet of expliciet een rol gespeeld in de discussie over herziening van het pensioenstelsel. Een herziening waarvan de noodzaak vooral beargumenteerd werd door de demografische ontwikkelingen, versterkt door de gevolgen van de financiële crisis die de nodige schokken teweeg heeft gebracht. Het heeft de kwetsbaarheid van de fondsen op de kaart gezet en het vertrouwen in de stabiliteit van het stelsel ondermijnd. Kenmerk van de huidige discussies is het sterk technische karakter ervan, waarbij een visie op een aantal fundamentele keuzes voor toekomstvast pensioen nauwelijks expliciet op tafel komt. In deze notitie is er aandacht voor een aantal van deze keuzes, vanuit het perspectief van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Solidair maatwerk

Sparen voor de oude dag is al zo oud als de mensheid. Waar vroeger het krijgen van kinderen mensen zekerheid bood, is deze basiszekerheid inmiddels uit de familiale sfeer gehaald en naar andere collectiviteiten gebracht. Deze collectiviteiten hebben daarmee een deel van de financiële levensplanning van mensen overgenomen, waarbij bepaalde uitgangspunten voor herverdeling zijn vastgelegd. Herziening van de oudedagsvoorziening is dan ook herziening van die uitgangspunten, waarmee het vraagstuk van maatschappelijke solidariteit gesteld is.

Het belang van een inkomensvoorziening die ouderen beschermt tegen armoede, wordt algemeen erkend. De AOW vervult deze rol inmiddels bijna zestig jaar voor alle Nederlanders, ongeacht inkomen of vermogen. De AOW is gebaseerd op een omslagstelsel. De wenselijkheid van een algemene oudedagsvoorziening staat nauwelijks ter discussie. Hier en daar worden wel vraagtekens geplaatst bij de haalbaarheid van de handhaving van het huidige niveau van de uitkering als iedereen er gelijkelijk gebruik van kan blijven maken.

Uitgangspunt is de AOW als omslagstelsel te behouden. Wel zijn er vragen over de hoogte van de uitkering en over de AOW op basis van vermogen.

Met dit uitgangspunt is een volgende vraag of een aanvullend pensioen als een manier om de levensstandaard op peil te houden verplicht moet zijn of niet.

Bij het beantwoorden van deze vraag spelen de begrippen 'collectieve wijsheid' en 'welbegrepen eigenbelang' een rol.

Ervaring leert dat financiële levensplanning geen automatisch gegeven is. Sparen voor later doen veel mensen eerder niet dan wel. Waar tot nu toe velen in de midden- en hogere inkomensgroep eigen vermogen (verder) opbouwden door het (ver)kopen van een huis, lijkt die manier van sparen zijn langste tijd te hebben gehad. Daarmee wordt de kans op aanzienlijke financiële teruggang bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd groter. Als er dan wat gebeurt zijn mensen niet meer in staat dat zelf op te vangen. Bovendien zal het bestedingspatroon dan drastisch achteruit gaan. Het is dan ook de vraag of het risico op grote financiële teruggang uitsluitend een individuele verantwoordelijkheid is. Een zekere mate van verplichting is wenselijk, een vormgeving daarvan die ruimte laat voor aanpassing aan individuele omstandigheden vraagt de nodige creativiteit.

Verplicht aanvullend pensioen in de tweede pijler is gewenst, de vormgeving ervan vraagt om aansluiting bij gedifferentieerde omstandigheden.

Een volgende vraag is of deze verplichte aanvulling aan arbeid gerelateerd moet zijn of een wettelijk recht voor iedereen moet worden, in feite een uitbreiding van de AOW met een inkomensafhankelijk deel (zoals de jongeren van het Pensioenlab bepleiten). Een tussenvorm is dat de overheid een minimumpercentage vaststelt, waarna een mogelijke aanvulling en de uitvoering collectief georganiseerd wordt. Een arbeidsgerelateerde regeling ligt voor de hand als we ervan uitgaan dat pensioen uitgestelde opbrengst uit arbeid is, waarbij degene die die arbeid heeft verricht daarover zelf zoveel mogelijk zeggenschap heeft. Wanneer pensioen aan arbeid gerelateerd is, is het mogelijk om die zeggenschap ook

daadwerkelijk zo laag mogelijk te leggen (zie voor de verantwoordelijkheidsverdeling hierbij de volgende paragraaf). Daar komt bij dat de dynamiek van de arbeidsmarkt zeer bepalend is voor de ruimte die er is voor pensioen. Die ruimte geldt voor zzp'ers evengoed als voor overige werkenden in de flexibele schil. Dat betekent ook dat in de tarieven van zzp'ers ruimte ingebouwd wordt voor pensioenvoorziening. Tot slot heeft een volledig wettelijke pensioenvoorziening als nadeel dat ook dit onderwerp onderdeel wordt van de politieke agenda, met alle onrust van dien.

Een pensioenvoorziening is bij voorkeur aan arbeid gerelateerd, waarbij niet alleen werkenden met een vast dienstverband, maar ook degenen in de flexibele schil en zzp'ers betrokken zijn. De overheid stelt een verplichte aanvulling vast, in onderhandelingen worden aanvullingen via cao of overeenkomst van opdracht vastgesteld.

Bij de vaststelling van de hoogte van de wettelijk verplichte aanvulling speelt de aard van solidariteit mee. Wanneer de overheid een relatief hoge verplichting vaststelt zal er minder onderhandeld worden over de hoogte van het aanvullende deel. In dat geval staat de relatie tussen burger en overheid centraal en is er sprake van solidariteit tussen werkenden in het algemeen. Wanneer er een relatief lage wettelijke verplichting wordt vastgesteld zal de aanvulling een onderwerp worden in het arbeidsvoorwaardenoverleg. In dat geval is er sprake van een relatie tussen overheid, bedrijfsleven en burger, waarbij vanuit de huidige praktijk van onderhandelen de solidariteit tussen werkenden in een bepaalde branche of onderneming daaraan wordt toegevoegd.

Vanuit de dynamiek op de arbeidsmarkt is te verwachten dat het onderscheid tussen branches verder afneemt en daarmee ook de daarop georganiseerde solidariteit. Daarmee wordt het beroep op solidariteit tussen werkenden in het algemeen groter.

Afhankelijk van de hoogte van de verplichte aanvulling die de overheid vaststelt, zullen de onderhandelingen over wenselijke aanvullingen een onderwerp op de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg zijn. De huidige solidariteit die gebaseerd is op branche- of ondernemingsgewijze organisatie van pensioenen zal afnemen, waarmee het belang van de relatie tussen overheid en werkenden om solidariteit in stand te houden, groter wordt.

Wanneer pensioen aan arbeid gerelateerd is, kan in de overeenkomst tussen werkende en arbeidsorganisatie ruimte gecreëerd worden voor individuele keuzes aangaande hoogte. De huidige ambitie in de hoogte is nu per fonds verschillend, maar binnen de fondsen voor iedereen gelijk. Daarvoor kan een bandbreedte komen, zodat mensen de hoogte en de vorm van het pensioen aan kunnen passen aan hun eigen omstandigheden. Bovendien kunnen individuen verschillende keuzes in risico maken: een pensioen met beleggingen met relatief weinig risico en een gegeven hoogte, een pensioen met risicovolle beleggingen waarmee de uiteindelijke hoogte fluctueert en varianten tussen deze twee uitersten.

De hoogte van het pensioen is niet uniform, maar kent een bandbreedte zodat mensen hun eigen hoogte binnen deze collectieve kaders kunnen vaststellen. De hoogte van het pensioen is ook verschillend afhankelijk van de keuze voor al dan niet

risicovolle beleggingen.

Bij de mate van herverdeling in de pensioenvoorziening kan bovenstaande differentiatie leiden tot een aantal pakketten, waardoor het voor mensen helder is welke keuzes zij hebben en wat de consequenties van de verschillende keuzes zijn. Bij die keuzes kan overwogen worden om specifieke duurzame voorfinancieringen al voor de pensioengerechtigde leeftijd daaruit te financieren. Wanneer bijvoorbeeld in duurzame energie wordt geïnvesteerd leidt die investering tot lagere kosten, ook na de pensioengerechtigde leeftijd. Belangrijk daarbij is dat de 'inverdieneffecten' aantoonbaar en gegarandeerd zijn en het niet gaat om speculeren met bijvoorbeeld aandelen. Bovendien moet duidelijk zijn dat introductie van dergelijke pakketten duurdere uitvoerings-kosten met zich meebrengt.

Gedifferentieerde pakketten in het pensioen leiden tot meer helderheid over te maken keuzes en de consequenties daarvan. Bij die keuzes kan de mogelijkheid geboden worden duurzame investeringen naar voren te halen en daar een deel van het opgebouwde pensioen voor te besteden. Het gaat daarbij om investeren, niet om speculeren!

Ook is de vraag aan de orde wie de deelnemers aan een pensioenvoorziening kan vertegenwoordigen. Uiteraard zijn dat vertegenwoordigers van de pensioengerechtigden zelf, maar ook voor de groep werkenden is een adequate vertegenwoordiging nodig. Wat dan adequaat is, is een vraag voor die werkenden zelf. Uitgangspunt is dat de huidige branchegewijze organisatie van pensioenfondsen niet meer aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er zouden

wel eisen gesteld kunnen of moeten worden aan de minimale omvang van de fondsen. Verdergaande versplintering van de fondsen moet worden voorkomen. Het gevolg voor de huidige fondsen is een samenbundeling of concentratie tot een beperkt aantal fondsen met bijvoorbeeld een duidelijk verschil in strategie.

In het kort

- Uitgangspunt is de AOW als omslagstelsel te behouden. De vraag over de hoogte van de uitkering of AOW op basis van vermogen wordt gesteld.
- Verplicht aanvullend pensioen in de tweede pijler is gewenst, de vormgeving ervan vraagt om aansluiting bij gedifferentieerde omstandigheden.
- Een pensioenvoorziening is bij voorkeur aan arbeid gerelateerd, waarbij niet alleen vaste werkenden maar ook degenen in de flexibele schil en zzp'ers betrokken zijn.
- De overheid stelt een verplichte aanvulling vast, in onderhandelingen worden aanvullingen via cao of overeenkomst van opdracht vastgesteld. Hoe hoger de wettelijk verplichte aanvulling hoe groter de solidariteit tussen werkenden in het algemeen in plaats van tussen werkenden in branches en ondernemingen.
- De hoogte van het pensioen is niet uniform, maar kent een bandbreedte zodat mensen hun eigen hoogte binnen deze collectieve kaders kunnen vaststellen.
- Gedifferentieerde pakketten in het pensioen leiden tot meer helderheid over te maken keuzes en de

consequenties daarvan. Bij die keuzes kan de mogelijkheid geboden worden duurzame investeringen naar voren te halen en daar een deel van het opgebouwde pensioen voor te besteden.

- De huidige branchegewijze organisatie van pensioenfondsen voldoet niet meer. Het is aan werkenden zelf te bepalen wie hen het best in de pensioenvoorziening kan vertegenwoordigen.

Kanttekeningen vanuit leren en werken

In de voorstellen van De Baliegroep zijn ontwikkeling en pluriformiteit sleutelwoorden in de nieuwe arbeidsverhoudingen. Vanuit die constatering wordt gepleit voor een meer pluriform stelsel dat recht doet aan de diversiteit van de groep werkenden. We pleiten voor een stelsel waarin investering in mensen centraal staat. In de recente WRR-studie 'Naar een lerende economie' (2014) wordt een omvattend kader geschetst voor het verhogen van de responsiviteit van de economie om het verdienvermogen van ons land te vergroten. De verbinding tussen leren, werken en innoveren is hierbij essentieel. Aansluitend bij die gedachtegang, volgen hier een aantal verdiepende kanttekeningen bij de notitie 'Nieuwe verbintenissen'. Deze kanttekeningen bestaan uit een korte analyse van de huidige situatie rond werken en leren. Daarin wordt duidelijk dat de verbinding tussen deze twee domeinen niet alleen virtueel wordt gelegd, maar ook een sterke regionale component behoeft. Een praktische uitwerking van aandachtspunten bij een dergelijke regionale samenwerking is de tweede lijn in deze kanttekeningen. Interessant is de manier waarop dat in Nijmegen in ontwikkeling is. Deze aandachtspunten en de praktijk die daarop is ontwikkeld in Nijmegen, leiden tot voorstellen die de regionale samenwerking kunnen versterken.

Kwesties in leren en werken

In ons huidig bestel zien we een aantal opvallende zaken als

het gaat om leren en werken. Ten eerste ligt in het beleid de nadruk op de initiële fase: het behalen van een startkwalificatie. Er is nauwelijks aandacht voor de factor tijd in het leren en ontwikkelen van mensen: loopbaankeuzes worden bij de start gefaciliteerd, maar vervolgens vrijwel verwaarloosd. Een 'levenlang leren' is al decennia een veel gebruikte, maar nauwelijks ingevulde term in het beleid. Ten tweede ligt er een grote nadruk op de formele, theoretische kennis, met aandacht voor de toepassingsgerichte kennis als opkomende tweede. Aandacht voor het persoonlijk leerproces wordt beperkt tot managementleergangen en daarnaast ófwel ondergebracht in administratieve processen rond portfolio's, óf de aandacht ontbreekt in zijn geheel. Verbindend in deze kwesties is het punt van regie: wat is bepalend voor het leren en ontwikkelen van mensen? Op dit moment ligt het startpunt niet bij de individuele ontwikkeling van mensen, maar vooral bij het systeem zoals we dat als samenleving hebben vorm gegeven.

Ontwikkeling van een nieuw paradigma is noodzakelijk. Een paradigma waarin individuen de ruimte krijgen om een brede, toekomstgerichte kijk op vakmanschap te hanteren en waarin arbeidsorganisaties actief meedenken en meewerken in de toerusting van werkenden voor dat vakmanschap. Scholen en andere opleidingsinstituten zijn de actieve schakel in dit veld en brengen theorie en praktijk bij elkaar.

Investeren: Leren voor en door vakmanschap

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben consequenties voor de analyse van de benodigde kennis en kunde van

werkenden. Vakmanschap is daarbij een kernwoord. Volgens Sennett (2010) is vakmanschap de voorwaarde voor onafhankelijkheid van de werkende. Vakmanschap volgt uit het talent en de motivatie van ieder mens. Het is een combinatie van scholing, herscholing en uitwisseling. In de ogen van Sennett leren mensen continu van elkaar, bij voorkeur in een informele, open samenwerking in de werkplaats.

Het vakmanschap wordt in deze werkplaats verdiept. Niet alleen vakinhoudelijke kwalificaties zijn vereist, maar competenties in omgang met klanten en netwerkpartners worden ook belangrijker. Dit toenemende belang van professionaliteit en competenties zorgt ervoor dat banen naast productieplekken meer en meer leer- en ontwikkelplekken worden.

Een tweede tendens wordt gegeven door economische ontwikkelingen. Arbeidsorganisaties opereren in turbulente omgevingen, die voortdurende aanpassingen vereisen. Reorganisaties zijn een integraal onderdeel van het proces geworden. Deze ontwikkelingen vragen om werkenden die op meerdere plaatsen inzetbaar zijn en daarmee hun flexibiliteit verhogen. Vakmanschap verbreedt zich: er wordt gevraagd om mensen die buiten strakke functie-omschrijvingen kunnen werken en zo mogelijk ook buiten de grenzen van bedrijf en branche kunnen (gaan) opereren. Flexibele functieprofielen doen hun intrede.

Het verbrede vakmanschap in de huidige tijd vereist dan ook aandacht voor verschillende soorten kennis (vakinhoudelijke kennis, competenties en kennis over de eigen talenten en ontwikkeling) en voor het onderling verband daartussen. Het is bovendien dynamisch en beweegt mee met

vakinhoudelijke en bijbehorende technologische ontwikkelingen. Voor vakmanschap is het nodig dat bevoegdheid én bekwaamheid worden bijgehouden. Proactiviteit, ondernemerschap, kan zo opgevat worden als kerncompetentie. Of -negatief geformuleerd- de competentierisico's (dat wil zeggen de risico's die iemand loopt als hij niet voldoet aan de gevraagde ontwikkeling van de loopbaan), worden groter.

Vakmanschap is niet voorbehouden aan ambachtelijk of hooggeschoold werk. Het is te vinden op alle niveaus van de arbeidsmarkt, zoals werkenden uit de schoonmaaksector herhaaldelijk hebben duidelijk gemaakt.

Verantwoordelijkheidsverdeling

Waar de regelingen rond investeren op nationaal niveau zijn geformuleerd, zijn en blijven individuen startpunt van hun eigen ontwikkeling. In toenemende mate worden opleidingen virtueel aangeboden. Om deze aan te kunnen laten sluiten bij persoonlijke ontwikkeling van mensen is maatwerk nodig. Dit maatwerk wordt geleverd door netwerken van vaklieden, arbeidsorganisaties en opleidingsinstituten. Naast de virtuele leeromgeving is het regionale niveau van groot belang voor de facilitering van dit maatwerk. Hiervoor is een nieuwe manier van kijken en handelen nodig van de betrokken partners; van arbeidsorganisaties en onderwijsinstellingen.

Arbeidsorganisaties moeten leren vooruitkijken, ook als het gaat om het vakmanschap van degenen die voor en met hen werken. Van het management wordt gevraagd dat zij weten

wat ze nodig hebben aan kennis, attitude, enzovoort. Niet alleen vandaag, maar ook morgen en overmorgen. In het verlengde daarvan ligt de vraag naar een personeelsbeleid dat gericht is op vakmanschap en op een visie op de inhoudelijke ontwikkeling van de arbeidsorganisatie. Gezien het belang van uitwisseling bij de ontwikkeling van vakmanschap is een situatie van open samenwerking en leren wenselijk. Bovendien zouden werkenden moeten kunnen switchen tussen verschillende plekken in netwerken van arbeidsorganisaties. Dat bevordert de flexibiliteit van de bedrijven, de mobiliteit van werkenden en het leervermogen van beiden.

Voor onderwijsinstellingen betekenen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dat zij op de hoogte zijn van regionale tendensen en kunnen opereren als kennisinstituten die nauw samenwerken met het bedrijfsleven. Zij staan daarbij voor de taak een goede balans te vinden tussen vakdeskundigheid en competenties. Kennisoverdracht wordt niet afgeschaft, maar het gaat om de combinatie. De specialisatie kan zo nodig in het bedrijf plaatsvinden, de school legt de brede basis eronder. Belangrijker nog is misschien de aandacht voor talenten van mensen: waar ben je goed in als je je vak uitoefent en hoe kun je die talenten ook in andere situaties neerzetten? Daarmee doe je ook een beroep op de wilskracht van mensen om keuzes te maken. Deze wilskracht wordt steeds relevanter. Switchen van loopbaan wordt op deze manier ruimer mogelijk. Wanneer de opleidingen uitgaan van enerzijds degene die leert en de manier waarop diegene leert en anderzijds van de snelle ontwikkelingen in de arbeid, is timing essentieel. Autonome keuzes maken betekent dat mensen moeten kunnen blijven leren en zich ontwikkelen.

Het pact van Boxmeer

Leren en werken in Nijmegen

In de Cas Spijkers Academie in Boxmeer, de opleiding tot topkok van het ROC Nijmegen, is op de winter van 2011 een gesprek gevoerd tussen mensen uit het onderwijs en uit het bedrijfsleven in Nijmegen en omstreken. Onderwerp van dit gesprek was de regionale arbeidsmarkt en de mogelijkheden om deze te versterken middels investeren in mensen. Het gesprek leidde tot het voornemen en de oproep om gezamenlijk te werken aan een inclusieve arbeidsmarkt in de regio: het pact van Boxmeer.

Gespreksdeelnemers signaleren een aantal tendensen in de (regionale) arbeidsmarkt in 2011.

- In een deel van de arbeidsmarkt upgrading van functies

In de financiële dienstverlening verschuift het niveau van MBO/HBO/WO naar voornamelijk HBO/WO. Permanente educatie is noodzakelijk en wordt verzorgd vanuit het bedrijf zelf. Uitwisseling van personeel op uitvoerend niveau vindt plaats binnen onderdelen van de bank in de regio. Van managers wordt verwacht dat zij met regelmaat van standplaats wisselen. Externe mobiliteit is gering door de zogenoemde 'gouden ketenen': nergens zijn de arbeidsvoorwaarden zo goed als bij de bank.

Ook in de publieke dienstverlening zien we een upgrading. Docenten van het ROC signaleren dat functies op niveau 1 en 2 in de zorg minder stagemogelijkheden

kennen. Daar wordt niveau 3 en 4 meer de norm. De jeugdzorg gaat toe naar ambulante hulpverlening. Daar is HBO-niveau nodig en geen MBO.

- *Tekorten op de arbeidsmarkt in grote sectoren, waar veel functies MBO 2,3 en 4 zijn: bouw, techniek en zorg*

In de bouw en techniek ontstaat een tekort aan arbeidskrachten. De bedrijfstak wil dit aanpakken, onder meer door te participeren in het Technovium, dat als 'techniektempel' is opgezet door ROC Nijmegen in samenwerking met het bedrijfsleven. Hier komen werelden bij elkaar: onderwijs en bedrijfsleven ontmoeten elkaar, maar dat geldt ook voor BOL en BBL, verschillende sectoren uit de bouw en techniek. Bovendien maken mensen uit de bouw en techniek kennis met de nieuwste technische ontwikkelingen. Het junior-Technovium richt zich op kinderen vanaf de leeftijd van 10 jaar. Deze worden uitgenodigd om kennis te maken met bouw en techniek in de hoop dat zij eerder voor deze richtingen zullen kiezen.

In de bouw werken veel mensen op niveau 2. Die willen gewoon timmeren en metselen, maar er zijn ook mensen die aangeven dat ze door willen groeien naar niveau 3 en 4. De branche staat voor de taak om die mensen eruit te pikken en ze de kans ook te geven. De bouwbedrijven in de regio werken samen in de verdeling van leerlingen: *“Je moet wel samenwerken in het opleidingsverhaal. Dus dat moet je collectief zien. De afspraak is dat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen, maar iedereen doet mee.”*

- *Verbreiding van functies in verband met functionele flexibiliteit en belangstelling leerlingen, verbreding van opleiding sluit daarbij aan*

De zorginstellingen spelen in op de tekorten op de arbeidsmarkt door adequate bijscholing in de zogenaamde netwerkschool. Mensen krijgen daardoor een bredere basis en zijn beter inzetbaar. Mensen krijgen certificaten voor deze bijscholing. Ook voor de techniek is dit één van de strategieën. Voor jongeren blijkt het aantrekkelijk om een breed aanbod te hebben: binnen het Technovium leren zij verschillende deelsectoren en bedrijven kennen, zodat zij een betere beroepskeuze kunnen maken. Bovendien worden zij flexibel opgeleid, zodat hun mobiliteit op de arbeidsmarkt vergroot wordt. In de economische sector is niet alleen de vakinhoudelijke kennis van belang, maar ook omgangsvormen, communicatie, taalbeheersing, enzovoort.

In de techniek wordt de flexibele schil van de bedrijven uitgebreid. Dit vindt zijn oorzaak vooral in de toegenomen turbulentie op de markten en de moeilijkheid om goede mensen vast te houden. Dus men werkt toe naar een kleine kern van breed inzetbare vaste mensen en huurt specialisten in. Dit wordt versterkt door de ontslagvolgorde uit de cao: 'last-in first-out'. Het bedrijfsleven heeft behoefte aan jonge mensen.

Voor alle bedrijven geldt dat men op zoek is naar werkenden die hun verantwoordelijkheid nemen voor het wel en wee van het bedrijf. *“Vroeger hing men de jas van verantwoordelijkheid bij de deur al op. Dat kan niet meer, dan kan een bedrijf niet meer functioneren.”* Voor het ROC betekent dat meer aandacht voor ondernemerschap, ook

vanwege de opkomst van het zzp'er-schap. En daarbij hoort de vraag hoe werkenden zich blijven bekwamen om het werk te kunnen blijven doen.

- Outsiders komen zonder extra inspanningen niet in de bedrijven terecht

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden in deze ontwikkelingen niet meegenomen. Als er niets gebeurt, worden outsiders nóg meer outsider. “In Nijmegen hebben die mensen geen toekomst. We zijn heel trots op de universiteit, goede ziekenhuizen, enzovoort. Werk voor hoogopgeleide mensen. Maar daar heb je het Waterkwartier niet mee aan het werk. Daar wonen namelijk veel mensen die het met hun handen moeten doen.”

Op de arbeidsmarkt worden eisen die aan werkenden worden gesteld steeds hoger, niet alleen bij de banken. Voor bijvoorbeeld helpenden (niveau 2 in de zorg) is er al minder werk.

Kortom, er dreigt steeds meer een tweedeling op de arbeidsmarkt in Nijmegen. We zien aan de ene kant dat de eisen voor werkenden al jaren toenemen, zowel op het terrein van kennis als op het terrein van competenties. Aan de andere kant neemt de vraag naar lagere functies af. In de alledaagse praktijk zien bijvoorbeeld de docenten van het ROC Nijmegen dat functies op het niveau van assistenten (niveau 1) steeds schaarser worden, zowel in de zorg als in de bouw, de metaalnijverheid, enzovoort.

Er ontstaat een groeiende kloof tussen de insiders op de arbeidsmarkt en mensen die in een kwetsbare positie

verkeren. Dat is een zorgelijke ontwikkeling. Tweedeling is slecht voor de samenleving. De samenleving ,burgers, bedrijfsleven, scholen én de gemeente, moeten hier een antwoord op vinden. We bepleiten een gezamenlijke inspanning in het organiseren van een inclusieve arbeidsmarkt door meer te investeren in medeburgers. Dat wil zeggen: investeren in scholing die cruciaal is om de aansluiting tot de arbeidsmarkt te vinden. Het gaat dan om scholing juist ook bij bedrijven en instellingen. Hoe kan de jeugd voldoende skills krijgen en wat is er nodig van ROC Nijmegen en bedrijven om opleidingen te accommoderen? Hoe kunnen werkenden ondersteund worden bij het investeren in hun loopbaan door zich te blijven ontwikkelen? Bedrijven en scholen willen die investeringen samen oppakken en samen vormgeven, door gericht vanuit de vraag van bedrijven mensen te scholen. Opleidingen en bedrijven uit de regio staan voor de taak een gezamenlijk arbeidsmarkt- en opleidingsplan te maken en dat aan de gemeente voor te leggen.

Acties in de regio

Het Pact van Boxmeer is onderdeel geweest van het proces van toenadering van partijen in de regio. Dit proces is uiteraard sterk beïnvloed door de verslechterende situatie op de arbeidsmarkt als gevolg van de crisis. Desalniettemin is de afgelopen jaren aan deze toenadering hard gewerkt, wat tot een aantal vernieuwingen heeft geleid. Daarbij zijn enerzijds mogelijkheden gegrepen en anderzijds problemen aangepakt door te vernieuwen.

Nieuwbouw met het werkveld in de zorg

In Boxmeer is de nieuwbouw van ROC Nijmegen, in overleg met het plaatselijk ziekenhuis, naast het ziekenhuis gepland. Dat levert vanuit de fysieke ruimte mogelijkheden voor leren vanuit de praktijk. Het skillslab is in het ziekenhuis gepositioneerd, bijscholingen voor medewerkers uit het ziekenhuis kunnen in het gebouw van de opleiding plaatsvinden. Deze samenwerking is niet alleen gericht op de zorgopleiding, ook de sportopleiding is aangesloten door gezamenlijk gebruik te maken van ruimtes voor de opleiding. Daarnaast ontwikkelt het ziekenhuis revalidatie-activiteiten, waardoor voor studenten van de sportopleiding ook praktijkmogelijkheden ontstaan. In een later stadium wordt een zorghotel gebouwd, dat ook als leerbedrijf wordt ingericht: leerlingen van alle niveaus van de opleiding kunnen daar vanuit de praktijk leerervaringen opdoen.

Techniekopleidingen geïntegreerd

Het ROC Nijmegen heeft sinds een aantal jaar het 'Technovium', waarin de techniekopleidingen vanuit het ROC zijn gehuisvest evenals opleidingsbedrijven van een aantal technische beroepen (bouw, schilderen, elektro- en installatietechniek). Ook hier biedt de fysieke ruimte mogelijkheden tot intensievere samenwerking tussen school en werkveld en tussen de verschillende disciplines. Door de teruglopende arbeidsmarkt kwamen de bedrijfsopleidingen in moeilijkheden: de BBL-stageplaatsen liepen sterk terug. Waar dit aanvankelijk tot enige wrijving leidde, heeft men van de nood een deugd weten te maken. De BBL en de BOL-

opleiding werden gecombineerd, leren vanuit de praktijk werd nog sterker het onderwijsconcept en de ontschotting tussen de bedrijfsopleidingen zorgt ervoor dat leerlingen een breder vakmanschap kunnen ontwikkelen. Bedrijven garanderen stageplaatsen en een baangarantie wanneer jongeren van niveau 2 naar niveau 3 komen en de gemeente faciliteert de bedrijven om die stage ook goed te kunnen begeleiden. Uiteindelijk is er een integraal team gevormd vanuit enerzijds de opleidingskant (ROC) en anderzijds de samenwerkende bedrijven. De teammanager is nu afkomstig van de opleiding en legt verantwoording af aan de school en aan de samenwerkende bedrijven. Op het moment van schrijven is een subsidieaanvraag in voorbereiding om duurzaam bouwen als innovatie in de opleiding en bij de bedrijven te ontwikkelen en implementeren.

Zorg Nijmegen voor een inclusieve arbeidsmarkt

Het Radboudziekenhuis heeft in contact met het ROC haar plan voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen onder andere gericht op het bieden van stageplaatsen voor studenten van de Entreeopleiding (niveau 1) bij verschillende diensten. Managers van het ROC en van het ziekenhuis hebben daarvoor een plan gemaakt. Ook hier gaat het om meerdere disciplines; zorg, welzijn en facilitair. Ook Zorggroep Zuid-Gelderland is op zoek naar mogelijkheden om voor medewerkers van niveau 1 en 2, die zij hebben moeten ontslaan, een plek te geven in het beroepsprofiel van de wijkteams. Vooralsnog lijkt dit een kwestie van de langere adem. De wijkteams zijn nog niet geformeerd en de huidige turbulentie in de sector maakt het ontwikkelen van dergelijke

plannen er niet makkelijker op.

Lessen uit het Pact van Boxmeer

- Een brede opleiding biedt mensen de mogelijkheid breed vakmanschap uit te oefenen. Daardoor zijn zij flexibel inzetbaar en kunnen zij hun talenten ontwikkelen vanuit een brede basis. Ondernemerschap wordt een kerncompetentie.
- De schotten tussen verschillende deelopleidingen worden geslecht. De schotten tussen werkveld en opleiding eveneens.
- Bedrijven en instellingen geven aan wat zij voor basis nodig hebben, zodat de opleiding daar beter op in kan spelen. Oog hebben voor het talent van mensen in nauwe samenwerking tussen bedrijven en scholen. Oog hebben voor toekomstige vervangingsvraag van bedrijven.
- Veel leerlingen en werkenden hebben behoefte aan leren tijdens het werk, de school binnen de praktijk halen. Samenwerking in een fysieke ruimte biedt optimale mogelijkheden. Uitwisseling van docenten tussen school en bedrijf gaat starten. De constructie van meester-gezel in arbeidsorganisaties wordt uitgebouwd. Van docenten en werkbegeleiders wordt gevraagd dat zij kansen bieden, dat zij kunnen kijken naar mensen en oog hebben voor kwaliteiten.
- Niet alleen bedrijven en scholen moeten samen optrekken, maar ook de overheid heeft een taak. Dit geldt voor de wijze van aanbesteding, maar ook voor steun bij plaatsing van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en steun bij het handhaven

van stageplaatsen in laagconjunctuur.

- Regionale samenwerking staat of valt met vertrouwen tussen betrokken strategische partners. Dat betekent contact en onderlinge aanspreekbaarheid, ook als er hobbels genomen moeten worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst van werken en leren legt de basis voor een dergelijke samenwerking.

Deel 3: Achtergronden

Leni Beukema en Ivo Kuijpers

Individuele keuzes in collectieve kaders¹

Er vindt een stille revolutie plaats op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen. De crisis maakt zichtbaar dat de bestaande arrangementen in onze arbeidsverhoudingen onvoldoende bescherming bieden. Het bereik ervan is beperkt, de werkingssfeer te gesloten. Voor groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn er buiten de cao allerlei nieuwe, minimale arrangementen ontstaan. De meer dan een miljoen zelfstandigen verblijven in een niemandsland als het om sociale bescherming gaat en het vaste contract garandeert allerm minst werkzekerheid. Dat zien we vooral bij oudere werknemers die recent op straat zijn komen te staan en die zich al langere tijd niet verder ontwikkeld hebben.

Oplossingen voor deze problemen worden vooral gezocht in aanpassingen van bestaande arrangementen volgens

¹ Ook opgenomen in: Frans Becker en Menno Hurenkamp (red.) (2014), *De gelukkige onderneming. Arbeidsverhoudingen voor de 21ste eeuw*, Amsterdam: WBS/Van Gennep

bekend patroon: sleutelen aan de polisvoorwaarden (hoogte en duur van de uitkeringen), aan de kring van verzekerden of sleutelen aan de uitvoering (meer of minder markt). Maatregelen die met name gericht zijn op het teruggrijpen naar oude zekerheden: de vaste baan voor het leven, met brede collectieve regelingen en sterke, representatieve instituties. Dat verlangen naar restauratie is begrijpelijk. De oude verzorgingsstaat en de stabiele arbeidsverhoudingen hebben veel bijgedragen aan de opbouw van het huidige Nederland. Inmiddels is er wel een einde gekomen aan die periode. En daarmee een einde aan wat de socioloog De Swaan ooit omschreef als 'de gemoedsrust van de verzorgingsstaat'. Die gemoedsrust is er niet meer en zal er voorlopig ook niet meer komen.

Tijd dus voor een fundamentele bezinning op de uitgangspunten van het arbeidsbestel. Ons inziens volstaat het niet de bekende wegen te bewandelen, maar is het tijd voor een nieuw paradigma, dat recht doet aan de toenemende differentiatie in de wereld van werk. In het onderstaande werken we dat uit door allereerst een korte schets te geven van belangrijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen. We geven aan welke nieuwe kansen en risico's deze ontwikkelingen met zich meebrengen en voor welke vragen de instituties en met name de vakbeweging zich gesteld zien. Tot slot geven we aan dat de zoektocht naar een nieuw paradigma in sommige praktijken al plaatsvindt en dat nieuwe akkoorden zich aandienen. We nemen daarbij de ontwikkelingen in de creatieve industrie als voorbeeld.

De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen

Het traditionele vaste contract is niet meer representatief voor de situatie op de arbeidsmarkt. Dat zien we aan ontwikkelingen in de duur en omvang van dat contract zelf, maar ook aan het ontstaan van allerlei nieuwe vormen van arbeidsrelaties. Wat betreft het vaste contract zien we in de eerste plaats een verandering in de duur ervan. In ons land is de afgelopen decennia de duur van het arbeidscontract gestegen van 8,31 naar 10,86 jaar, een stijging met ruim 30%. Nadere analyse op basis van beschikbare cijfers over de mannelijke beroepsbevolking laat zien dat dit vooral voor de jongere en de oudere werknemers het geval is, terwijl voor de groep tussen 30 en 50 jaar de duur van de contracten afneemt.

Tabel 1. Percentuele verandering in duur van het arbeidscontract 1992-2009 naar leeftijd, mannen in Nederland

leeftijd	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
%	14,5	-8,1	-11,1	-14,5	-9,5	-3,5	7,7	19,0

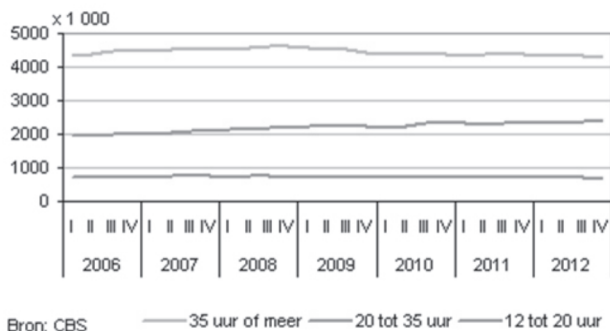
Bron: Stone (2012), Tabel A.9

Stone concludeert dat voor mannen in het midden van hun loopbaan de duur van het arbeidscontract is gedaald. De verlenging van de duur van het contract voor de oudere mannen zou verklaard kunnen worden door de tendens in ons land om langer door te werken gekoppeld aan de geringe arbeidsmobiliteit op latere leeftijd.

Ten tweede daalt het aantal voltijdwerkers sinds 2009,

terwijl het aantal mensen met een grote deeltijdbaai van 20 tot 35 uur per week blijft toenemen. Hierdoor wordt het aandeel deeltijdwerkers steeds groter. Het aantal mensen met een kleine deeltijdbaai van 12 tot 20 uur per week is de laatste jaren stabiel.

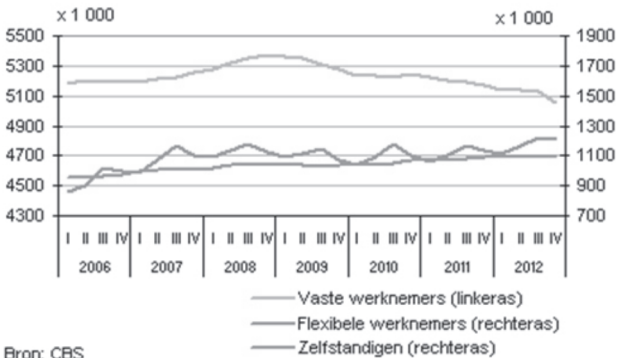
Figuur 1: werkzame beroepsbevolking naar arbeidsduur



Ten derde is inmiddels zo'n 34% van de werkenden werkzaam op flexibele basis. CBS-cijfers laten zien dat de verschuiving van vaste naar flexibele banen structureel is en ook in de huidige crisis doorgaat.

Kortom, naast het vast contract is een veelkleurig palet van arbeidsrelaties ontstaan, variërend van deeltijders in alle soorten en maten, uitzendkrachten, payrollers, gedetacheerde werknemers en oproepkrachten tot freelancers en zelfstandigen zonder personeel. Differentiatie is daarmee het overheersende beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Figuur 2: Werkzame beroepsbevolking naar positie in de werkring



De vraag is dan welke zekerheid werk nog biedt. Waar voorheen het vaste contract de basis voor die zekerheid was 'baanzekerheid', is nu 'werkzekerheid' de gangbare term geworden. Differentiatie doet zich niet alleen voor bij de aard van het contract, maar ook op de werkplek. Een toenemend aantal werkenden werkt inmiddels één of meer dagen thuis, waardoor de grens tussen werk en privé vervaagt. Privé is in dit kader een containerbegrip: het gaat om sferen als zorg, vrije tijd en opleiding die steeds meer door elkaar lopen, zoals Schmidt in 1998 met het begrip transitionele arbeidsmarkt heeft duidelijk gemaakt. Ook vanuit die andere levensdomeinen ontstaat er druk op de manier waarop mensen werken: zo vraagt het grotere beroep op het informeel netwerk bij zorg voor zieken en ouderen om aanpassingen op het arbeidsterrein.

De differentiatie heeft ook een belangrijke schaduwkant.

Atkinson wees hier in 1988 al op bij zijn studie naar de effecten van flexibilisering in Groot Brittannië. Uit zijn studie bleek dat er kern-werknemers bestaan wier functie-inhoud meer omvattender wordt, wier beloning navenant stijgt en voor wie het management moeite doet ze bij de onderneming te houden. Voor de opvang van pieken in het werk, voor zeer specialistische en voor zeer eenvoudige werkzaamheden is er de perifere groep, waarin zich werknemers met flexibele contracten en zelfstandige specialisten bevinden, die ingezet worden wanneer nodig. Met name in de periferie van de arbeidsmarkt hebben veelal laagopgeleide werkenden grote moeite hebben zich te handhaven.

Een tweede vorm van 'harde' segmentering is die tussen werkenden en mensen die de stap naar de arbeidsmarkt niet kunnen zetten. Voor velen van hen is beschutte werkgelegenheid georganiseerd in de vorm van een plaats in de sociale werkvoorziening of een gesubsidieerde baan. Van aansluiting of toegang tot de reële arbeidsmarkt is geen sprake. Het is de vraag hoe hardnekkig deze vorm van segmentering is en in hoeverre pogingen om een inclusieve arbeidsmarkt te creëren resultaat hebben. Het kan wel, zoals experimenten van onder meer Locus laten zien, door vanuit de vraag van werkgevers de verbinding tussen sw-bedrijven, gemeenten en werkgevers te leggen.

Nieuwe posities, nieuwe kansen

Ook als mensen in een arbeidsorganisatie werken doen ze dat niet meer op de oude, vertrouwde manier. De netwerk-samenleving die Castells in 1996 op de kaart zette begint

vaste vormen aan te nemen: de informatietechnologie verbindt organisaties op wereldschaal, maar ook regionaal. Netwerken en logistieke ketens zijn een bepalend element in de economische ontwikkeling geworden, waardoor de grenzen van de organisatie steeds opener worden. De opkomst van allerlei regionale samenwerkingsverbanden zijn een antwoord op deze ontwikkeling: het wordt voor een afzonderlijke organisatie steeds moeilijker om de vraag naar wisselende inzet van arbeid alleen aan te kunnen.

Bovendien is er sprake van horizontalisering van sociale relaties als gevolg van individualisering. Traditionele verticale relaties (zuilen, kerken, het maatschappelijk middenveld, familie, politieke partijen) die als kader voor het individu functioneerden nemen in betekenis af en maken plaats voor horizontale relaties, die het individu meer en meer zelf aangaat en die vorm krijgen in allerlei nieuwe, meer open gemeenschappen van persoonlijke en virtuele netwerken. Dat vraagt van individuen een actieve houding bij het maken van keuzes over de inrichting van het leven, investering in de relaties met anderen en dus ook over de plaats van werk in het leven.

Dit leidt ook tot horizontalisering van de gezagsverhouding tussen werkgever en werkenden. Dat is een ontwikkeling die niet alleen aan de bovenkant, maar op alle niveaus te zien is. Een cruciale rol daarin speelt het toenemende belang van vakmanschap en daarmee van kennis en scholing. In traditionele productiebedrijven is kennis het monopolie van het management en zijn werkers uitvoerders van veelal sterk gefragmenteerde taken. Het toenemende belang van persoonlijke dienstverlening in alle sectoren van de economie dwingt echter tot integratie van taken, vraagt

om medewerkers die hun kennis en betrokkenheid inzetten om de doelen van de onderneming te realiseren.

De steeds meer individuele invulling van de taak en de inzet van persoonlijk vakmanschap maken medewerkers tegelijk waardevoller voor de onderneming én autonomer tegenover het management. Banen worden op deze manier naast productieplekken meer en meer leer- en ontwikkelplekken. Daarmee worden professionaliteit, competenties en inzet als persoon belangrijker voorwaarden voor continuïteit dan anciënniteit. Al met al wordt een groter beroep gedaan op het vermogen van mensen om zich hun toekomst voor te stellen en die actief ter hand te nemen. Van hen wordt gevraagd competent te zijn, in staat te zijn relaties aan te gaan en te onderhouden en daarin zelfstandig, maar niet alleen, te functioneren. Maatwerk, ontwikkeling en zeggenschap zijn hierin sleutelbegrippen. Deze ontwikkeling is een voor een groot aantal werkenden een volgende stap in doorzettende ontvoogding.

Nieuwe posities, nieuwe risico's

Een grotere nadruk op vakmanschap en persoonlijke competenties in combinatie met een grotere zelfstandigheid van werkende mensen verwijst tegelijk naar een nieuw risicoprofiel, naast de reeds bestaande risico's van inkomensverlies bij werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid. De sociale risico's van de 21ste eeuw zijn samen te vatten in een drietal typen: competentierisico's, relatierisico's en autonomierisico's.

Competentierisico's ontstaan als gevolg van voortijdige

schooluitval, gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en veroudering van kennis, bijvoorbeeld als gevolg van (langdurige) werkloosheid. Relatierisico's ontstaan door onvoldoende waardevolle bindingen en gebrek aan netwerken met als gevolg sociaal isolement. Autonomierisico's liggen meer in de sfeer van de traditionele risico's van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, waardoor fysieke en economische zelfstandigheid in het gedrang komen. Bij elkaar genomen cumuleren deze risico's in een gebrek aan start- en schakelmogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook daarbuiten, in een gebrek aan maatschappelijke participatie in brede zin.

Deze risico's gelden de hele beroepsbevolking, maar ze manifesteren zich bij een aantal groepen in versterkte mate. Mensen uit deze groepen lopen een groot risico in het lage segment van de arbeidsmarkt terecht te komen en daar te blijven. Al op jonge leeftijd valt een grote groep jongeren uit doordat ze hun schoolopleiding niet afmaken. Doordat hun competenties onvoldoende ontwikkeld zijn, zijn zij aangewezen op precare werkgelegenheid die ook weer weinig perspectief biedt op verdere ontwikkeling. Een tweede groep wordt gevormd door jongeren met een handicap die nu zijn aangewezen op een plek in een afgeschermd omgeving als de sociale werkvoorziening van waaruit zij hoogst zelden de weg naar de reguliere arbeidsmarkt vinden. Mensen die langdurig zonder werk zijn, een derde risicogroep, hebben doorgaans te kampen met verouderde kennis waardoor zij de aansluiting op de arbeidsmarkt missen. Voor elk van deze groepen geldt bovendien dat zij de voor de toetreding tot de arbeidsmarkt relevante netwerken missen. Telkens geldt dat investeringen gericht moeten worden op het herstel van verbroken relaties:

tussen school en werk door middel van leerwerktrajecten, tussen afgeschermdde omgeving en open bedrijven en netwerken in de vorm van ondersteunde werkgelegenheid. Voorop staat daarbij de ontwikkeling van competenties en van het vermogen verantwoordelijkheid te nemen voor en de regie te voeren over de eigen loopbaan.

Dat laat onverlet dat er een groep mensen is, met een zwaardere fysieke of psychische beperking die ook met ondersteuning niet in staat is zich te handhaven op de arbeidsmarkt. Deze groep, die overigens beduidend kleiner is dan de groepen die in de huidige sociale regelingen gevangen zitten, blijft aanspraak maken op bescherming.

Doorontwikkeling van instituties

Om de verzelfstandiging van werkers te ondersteunen en ook risicogroepen openingen te bieden op de arbeidsmarkt is een hervorming nodig van arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Nieuwe arrangementen moeten individuen in staat stellen hun eigen ontwikkeling vorm te geven. De huidige regelingen zijn nog steeds sterk bevoogdend en gooien de verschillende belangen van werkenden vaak op een hoop vanuit een traditioneel gelijkheidsideaal.

De CAO met zijn tot in detail uitgewerkte bepalingen en voorschriften kenmerkt zich bovendien door zijn gesloten karakter. Als gevolg daarvan ontstaan buiten en naast de CAO allerlei nieuwe, uiterst minimale arrangementen, waardoor de bescherming van groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt tekortschiet. Ook voor ZZP'ers geldt dat zij buiten de CAO in een soort niemandsland belanden als het

gaat om sociale bescherming, bijvoorbeeld in de sfeer van pensioen, en investeringsmiddelen als het gaat om scholing. Meer en meer werkenden combineren om die reden het bestaan als zelfstandige met een deeltijdbaai.

Om een antwoord te bieden op de risico's van segmentering en tegelijk de groeiende differentiatie van arbeidsrelaties te faciliteren, moeten collectieve regelingen als de CAO dan ook arrangementen worden die alle werkenden basiszekerheid bieden en toegang tot investeringsmiddelen garanderen. Hier ligt een belangrijke rol voor de vakbeweging.

Voor de vakbeweging maar ook sociaaldemocratie roepen differentiatie en individualisering als kernthema's van de transitiefase waarin we ons bevinden het nodige op. De sociaaldemocratie en de vakbeweging hebben immers hun solidariteitsprincipe gebaseerd op 'gelijkheid voor iedereen' en zijn daarmee erin geslaagd de basis te leggen voor emancipatie en participatie in alle lagen van de bevolking. Diezelfde emancipatie en participatie vragen nu om herziening van dit oude principe. Een herziening die recht doet aan individuele verschillen en verbinding kan leggen tussen gedifferentieerde groepen en daarmee een volgende stap zet in de emancipatie van werkenden. Niet alleen op het collectieve veld, maar ook op het individuele niveau staat de vakbeweging voor een nieuw terrein. Centraal staat het vorm geven aan differentiatie. Dat vraagt ook om een herbezinning van de rol die de vakbeweging speelt. Werkenden te ondersteunen bij de keuzen en vormgeving van loopbaan, bij combinaties van werk en zorg zou bij uitstek een kerntaak moeten zijn en niet, zoals nu het geval, een losse dienst in de marge van de vakbeweging. Het gaat om hulp bij

loopbaankeuzes, over scholingsmogelijkheden en ontwikkeling van de eigen professionaliteit, over pensioen-voorzieningen en verzekeringen en de keuzes die zich daarbij voordoen, maar ook om ondersteuning bij een conflict met de opdrachtgever. Dit levert ook weer kennis op over de wenselijkheden en mogelijkheden van nieuwe collectieve arrangementen en collectiviteiten.

Naar een nieuw sociaal akkoord: de creatieve industrie als voorbeeld

We zien dit al in de creatieve industrie. Partijen in deze sector zijn al langer gewend te zoeken naar vernieuwing in collectieve afspraken: de grafimedia cao is sinds 1997 gebaseerd op een model, waarin werkgevers en werknemers belangrijke delen van de centrale onderhandelingsbevoegdheden decentraliseerden naar bedrijfsniveau. Inmiddels blijkt ook deze cao onvoldoende aan te sluiten op de ontwikkelingen in de sector. Reden voor fundamentele bezinning op de cao, zodat individuele keuzevrijheid maximaal vorm krijgt binnen collectieve kaders: de comfortabele arbeidsovereenkomst.

Diversiteit in de sector

Met deze cao geven sociale partners een antwoord op de grote technologische veranderingen maar ook op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen. Ten opzichte van het totale Nederlandse bedrijfsleven is het aandeel zelfstandige beroepsbeoefenaren (zzp'ers) hoger en bestaan er bijna uitsluitend kleine en

middelgrote bedrijven. Tussen de verschillende branches van de creatieve industrie bestaan qua werkgelegenheidsstructuur wel forse verschillen. Binnen de grafimediabranche en de uitgeverijbranche werkt bijna 90% in loondienst, terwijl beoefenaren van podiumkunst voor minder dan de helft in loondienst werken en in de reclamebranche en in de theater- en evenementenbranche het werken als zelfstandig beroepsbeoefenaar relatief vaak voorkomt (>20%). De verwachting is dat er over een aantal jaren krapte op de arbeidsmarkt in de industrie zal ontstaan, enerzijds door uitstroom vanaf 2015 door vergrijzing, terwijl tegelijkertijd de instroom in technische opleidingen afneemt. De sector wil aantrekkelijker worden voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt én wegen zoeken om zittend personeel langer actief te houden.

Meer diversiteit in de arbeidsvoorwaarden

Met de comfortabele arbeidsovereenkomst zoekt de creatieve industrie naar regelingen voor alle werkenden. Uitgangspunt is dat keuzes over besteding van tijd en geld zo dicht mogelijk bij het individu liggen. Collectieve, branche-overstijgende afspraken worden alleen dan gemaakt wanneer er overduidelijk een gezamenlijk belang is om samen te werken, bijv. vanuit kostenoverwegingen, aantrekkelijk werkgeverschap, concurrentie etc. Dat betekent dat regelingen op het gebied van verzuim, aanvullend pensioen of mobiliteit een ‘aanbod van dienstverlening’ heten, in plaats van een collectieve regeling. Zo gaat deze overeenkomst een stap verder dan de cao a la carte, die al een flink aantal jaren in verschillende sectoren in werking is.

Voor de medewerker ontstaat grote keuzevrijheid, omdat

deze zijn opbrengsten uit arbeid naar eigen keuze kan verdelen over door hemzelf gestelde doelen. De individuele werknemer sluit een arbeidscontract met afspraken over resultaat, tijd en geld. Er horen ook afspraken bij over professionele ontwikkeling, zoals het bijhouden van het eigen vakmanschap in de vorm van bijscholing, en over wat de werkende doet om de eigen inzetbaarheid op peil te houden en welke steun hij daarbij krijgt van het bedrijf. Daarnaast is er ruimte voor zekerheden die het individu voor zichzelf kan regelen omdat deze het beste passen in de eigen levensloop. Deze zekerheden krijgen de vorm van extra financiële ruimte voor zowel investering als bescherming.

Het is een principiële breuk met de huidige systematiek in de cao, die veel regelingen kent die bepalen waaraan de loonsom wordt besteed, inclusief zaken als pensioen en aanvullende verzekeringen. Met deze cao krijgt de vakbeweging ook meer dan daarvoor de rol als adviseur van werkenden bij het maken van keuzen. Een nieuwe, faciliterende rol van de vakbeweging, gericht op steun aan individuele leden.

Conclusie

De transitie van een industriële naar een moderne diensteneconomie gaat gepaard met nieuwe sociale kwesties. Er is sprake van een overgangsfase waarin bestaande regelingen nog maar een deel van de risico's die werkenden lopen dekken. In de debatten over de veranderingen van de arbeidsverhoudingen en de toekomst van de sociale zekerheid ontbreekt een duidelijk perspectief over hoe op die sociale kwestie te reageren. Kernvragen zijn hoe een afdoende antwoord te geven op de risico's van segmentering voor alle

werkenden en hoe om te gaan met de groeiende differentiatie van arbeidsrelaties. Daarvoor is het onvoldoende om te sleutelen aan het ontslagrecht, om flex wat minder flex te maken en vast wat minder vast. Noodzakelijk is het om de basis van de verzorgingsstaat opnieuw te overdenken en de inrichting van de verzorgingsstaat en de Hollandse polder opnieuw te herschikken. Of het nieuwe begrip participatiesamenleving voldoende is, betwijfelen we ten eerste. Uiteraard klinkt participeren beter dan verzorgen, maar de vraag is of de overheid zich zou moeten terugtrekken of juist op onderdelen meer aanwezig zou moeten zijn. Als de relaties tussen werkenden en werkgevers flexibeler worden vraagt dat om een andere rol van de overheid. Eerder hebben we een pleidooi gehouden voor een investeringsbudget dat voor alle werkenden beschikbaar is om in te zetten voor het bijhouden en ontwikkelen van eigen vakbekwaamheid of om bepaalde transities in het leven mogelijk te maken. Naast een investeringsbudget zou er ook een inkomensverzekering moeten zijn, gegarandeerd door de overheid en voor alle werkenden.

Om participatie mogelijk te maken zal de overheid nadrukkelijk een rol moeten spelen, zeker in de basisregelingen voor alle werkenden. Ook voor de andere dragers van de oude verzorgingsstaat vragen de veranderingen in de arbeidsverhoudingen nieuwe rollen en verantwoordelijkheden. Om bijvoorbeeld basiszekerheid te kunnen faciliteren, moeten collectieve regelingen arrangementen alle werkenden basiszekerheid en toegang tot investeringsmiddelen bieden. Hier ligt een belangrijke rol voor de vakbeweging. De zoektocht gaat over een nieuwe balans tussen collectief en individueel, tussen gelijke regelingen voor

iedereen of juist aandacht voor differentiatie en verschillen.

Het eerste paarse Kabinet stelde, na forse en fundamentele ingrepen in de verzorgingsstaat, dat een fundamenteel debat over de toekomst van de sociale zekerheid zou moeten plaats vinden. Daarna is er een grote stilte neergedaald. Dat debat zou echter wel gevoerd moeten worden. Het is tijd voor een nieuw paradigma, een andere balans tussen individuele en collectieve arrangementen, met als doel een volgende stap in de emancipatie van werkenden. Was de sociaal-democratie daar niet ooit voor opgericht?

Werkgeven naar vermogen²

Doel van de initiatiefnota 'Werkgeven naar vermogen'

Zal de Wet Werken naar Vermogen de positie van mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt op die arbeidsmarkt verbeteren? Positief is dat de WWNV de schotten tussen verschillende uitkeringen wil opheffen maar de stap naar een betaalde baan blijft vooral wensdenken. In de wet staan geen voorstellen om werkgevers te verleiden of te dwingen om werkplekken ter beschikking te stellen voor mensen met een preciaire positie op de arbeidsmarkt. Het kabinet vertrouwt op de werking van de markt en van het nieuwe instrument van loondispensatie: de werkgever betaalt immers alleen voor die productiviteit die daadwerkelijk geleverd wordt zodat er geen reden zou zijn om hen niet in dienst te nemen.

² Opgesteld voorafgaand aan de beoogde behandeling van het wetsvoorstel 'Wet Werkgeven naar Vermogen' in de Tweede Kamer, voorjaar 2012

Die verwachting zal niet uitkomen, zoals ook bleek uit de antwoorden van de aanwezige werkgevers op de hoorzitting van de Tweede Kamer. Zeker voor mensen met een beperking, met een beperkte loonwaarde is een vaste baan maar mondjesmaat bereikbaar. Werkgevers willen mensen weliswaar inhuren, maar niet in vaste dienst. Zij zullen dat doen in de vorm van (groeps)detachering. Ook loon-dispensatie is geen reden wel iemand aan te nemen. Eerder het tegenovergestelde vanwege de bureaucratische rompslomp van dit instrument.

Waar veel mensen uit de doelgroep van de WWNV in de praktijk wel een plek vinden is in de uitdijende flexibele schil van veel arbeidsorganisaties: in de schoonmaak, de catering maar ook in de traditionele sectoren zoals de groen-voorziening.

Werkzekerheid in deze flexibele schil is juist voor de outsiders op de arbeidsmarkt, en in het bijzonder werkenden met een preciaire positie op de arbeidsmarkt, een belangrijk vraagstuk. Als werkgevers deze werkzekerheid niet willen en/of kunnen garanderen is de vraag op welke manier mensen met een preciaire of kwetsbare positie wel werkzekerheid kunnen verwerven en aan de slag kunnen bij werkgevers op de reguliere arbeidsmarkt. Door de WWVN zullen deze mensen geen sterkere positie op de arbeidsmarkt krijgen. Integendeel. Door de Wet werken naar vermogen zullen de mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in de marge blijven hangen of verder marginaliseren. Zeker omdat op de kosten voor begeleiding, cruciaal bij het plaatsen van mensen met een beperking fors bezuinigd wordt zodat het voor werkgevers nog minder interessant wordt. Zonder goede maatregelen zullen

werkgevers geen werkplekken voor hen beschikbaar stellen. Vertrouwen op de werking van de markt biedt hen geen banen maar ook dwang, in de vorm van een quotum zal niet helpen. Hoe kunnen werkgevers geholpen worden bij werkgeven naar vermogen? Wat is daarvoor nodig?

Uitgangspunten werkgeven naar vermogen

Voor werkenden is de kern werkzekerheid. Dat geldt voor alle werkenden, en in het bijzonder voor kwetsbare groepen voor wie het uitsluitend op eigen kracht realiseren van werkzekerheid een vrijwel onmogelijke opgave is. Werkzekerheid en niet zozeer het vaste contract zien we als een belangrijke voorwaarde voor de verdere emancipatie van mensen. De vraag is hoe die werkzekerheid te stimuleren. Principieel kan dat door mensen zelf het stuur in handen te geven met een eigen investeringsbudget en -mocht het nodig zijn- ondersteuning door de samenleving met een inkomensregeling.

Voor werkgevers geldt dat zij op zoek zijn naar een andere rol in de arbeidsverhoudingen. De relatie met de werknemer wordt losser, de vaste baan voor het leven is aan erosie onderhevig. Zoals werkenden niet altijd in loondienst terecht komen, willen niet alle arbeidsorganisaties werkgever zijn. Voor werkenden zijn alternatieven bijv. zzp-schap en flexibele contracten, voor arbeidsorganisaties zijn dat bijv. uitzendbureaus en detacherings- en payroll-bedrijven. Het gevolg is dat vaste contracten niet meer een automatisch gegeven zijn en het ijkpunt meer komt te liggen in de vraag naar regeling van de arbeidsrelaties, waarin ontwikkeling én

bescherming op een acceptabel inkomensniveau hand in hand kunnen gaan.

Werkzekerheid is een alternatief voor het vaste contract en kan werkenden vergelijkbare bescherming bieden. Het realiseren van deze werkzekerheid is een verantwoordelijkheid van burger, arbeidsorganisaties en overheid samen. Een randvoorwaarde is wel dat ook andere zekerheden hieraan gekoppeld worden, zoals het regelen van arbeidsongeschiktheid, pensioen en scholing.

Wat is de rol van de arbeidsorganisatie?

Wat betekent dit alles voor werkgeven naar vermogen? De transitie die we zouden willen realiseren is het vormgeven van een inclusieve arbeidsmarkt. De huidige arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen laten een toenemende segmentering zien. Segmentering is onwenselijk, zowel in de bedrijven als maatschappelijk. Van arbeidsorganisaties mag verwacht worden dat ze ook mee willen investeren in de samenleving waar ze deel van uitmaken. In de relatie met werkenden betekent dat, dat een aantal zaken verwacht mag worden:

- Oog hebben voor de mogelijkheden van mensen, Het gaat om het ontwikkelen van vakmanschap en het ontwikkelen van mensgerichte begeleiding door operationeel leidinggevend. Voor al degenen die werkzaam zijn voor de organisatie is er de verantwoordelijkheid voor bescherming (wat betreft inkomen, veilige en gezonde werkplekken, bijdragen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid), ontwikkeling

(faciliteren van functie- en loopbaansholing) en ruimte voor differentiatie (bijv. gedifferentieerde keuzes over loon en tijd).

- Zoeken naar samenwerking met andere arbeidsorganisaties en met opleidingsinstituten in de regio of keten, teneinde de flexibele inzet van werkenden optimaal te organiseren. Het gaat om de combinatie van welbegrepen eigen belang (samenwerken met anderen bij sholing, opleidingen en personeelsinzet) als het bieden van leer-werkplekken voor zittende en nieuwe medewerkers. Concreet gaat het bijvoorbeeld om het opzetten van arbeidspools, het deelnemen aan regionale leer-/werkbedrijven, een inspanningsverplichting in het plaatsen van medewerkers bij collega organisaties om op die manier continuïteit van de werkrelatie te bieden.
- Creëren of faciliteren van arbeidsplaatsen voor én mogelijkheden tot doorscholen van mensen met een beperkt werkvermogen. Daarbij hoort ook adequate begeleiding op de werkvloer, samenwerking met job coaches etc, In de praktijk zijn er voorbeelden waar werkgevers op deze manier werken. Het blijft tot nu toe echter beperkt tot enkele witte raven.

Voorstellen: werkgeven naar vermogen.

De huidige sw-regeling fungeert vooral als parkeerplaats van moeilijk plaatsbaren en het positieve aan de Wet werken naar vermogen is dat dit doorbroken kan worden. De Wwnv biedt echter geen extra mogelijkheden boven de mogelijkheden die de SW ook al bood, met uitzondering van de mogelijkheid

om een loon onder het minimumloon te laten betalen dat alleen voor mensen met een recht op bijstand wordt aangevuld. Binnen de SW was een bijdrage van de werkgever voor de verrichte arbeidsprestatie evenzeer mogelijk via een loonkostensubsidie (begeleid werken) en wel voor iedereen die toegang tot de SW had.

Loondispensatie zal niet het instrument worden waardoor werkgevers wel mensen met een beperking in dienst zullen nemen.

We bepleiten:

- Experiment met totale ontschotting.
We streven naar een totale ontschotting bij gemeenten. Het doel is mensen duurzaam naar werk te begeleiden. Gemeenten krijgen de vrijheid om de budgetten van de Wet werken naar vermogen en andere budgetten daarvoor vrijelijk in te zetten. We stellen voor om in een aantal gemeenten te gaan experimenteren met deze ontschotting en nauwgezet te gaan volgen of er gewenste en ongewenste effecten zijn en op welke wijze de ontschotting verder vorm moet krijgen.
- Aanjagen en faciliteren van publiek-private samenwerkingsverbanden.
Arbeidsorganisaties moeten partners worden in de matching van mensen en vacatures, inclusief mensen die moeilijk plaatsbaar zijn. Bedrijven zijn op zoek naar mensen die werk voor hen kunnen verrichten en met de juiste mate van ontzorging (met instrumenten als begeleide detachering, aanvulling etc.) kan er ingespeeld worden op deze vraag. Begeleiding speelt een

belangrijke rol daarbij. Naast ontzorging mag van bedrijven ook commitment verwacht worden. Het gaat om partnerships die niet vrijblijvend kunnen of moeten zijn.

Spil in deze samenwerking zouden specifieke leer-werk bv's moeten zijn. Om mensen daadwerkelijk maximaal maatwerk te kunnen bieden zullen we bestaande instituties en patronen los moeten laten.

Wat wij willen is alle deskundigheid en goede praktijken van bedrijven, opleidingsinstituties, gemeentelijke sociale dienst, sw-bedrijven en het UWV in de gemeente samenvoegen in één leer-werkbv. Deelnemers zijn niet alleen publieke aanbieders, maar ook reguliere bedrijven waaronder uitzendbureaus. Onderzocht moet worden hoe een dergelijke leer-werk bv als publiek-private samenwerking kan functioneren met risico-dragende deelneming van regionale bedrijven (inleners), uitzenders en organisaties uit de financiële sector. Bedrijven dragen, bijvoorbeeld door financiële deelneming in de leer-werkbv en door de leer-werkbv als 'preferred supplier' te gebruiken, bij aan de baan/werkzekerheid van mensen die bij de leer-werkbv in dienst zijn.

De mensen die in dienst zijn/komen bij de leer-werkbv krijgen voor een substantiële periode baan/werkzekerheid en een 'ontwikkelverplichting'. Het 'schaalniveau' van de leer-werkbv kan een regio (ook bv. een bedrijventerrein) zijn, of een sector. Als de leer-werkbv langs deze lijnen wordt opgezet ligt intensieve samenwerking met de ROC's (en Vakscholen) voor de ontwikkeling/scholing voor de hand. Daarmee biedt de

leer-werkbv ook kansen als opstapbaan voor schoolverlaters en als tijdelijk beschutte werkplek in geval van ziekte/arbeidsongeschiktheid voor werknemers van de deelnemende bedrijven. Het zijn geen re-integratie-bedrijven maar ze zijn verbonden of onderdeel van de huidige leer-werkbedrijven. Het voordeel van deze bedrijven is dat ze een voorportaal voor de sectoren zijn, mensen kunnen opleiden en begeleiden, een netwerk hebben in de sector.

- De certificering van de huidige leer- werkbedrijven wordt uitgebreid met certificering voor plaatsing van mensen die onder de Wwnv vallen. Deze certificering maakt het mogelijk gebruik te maken van de financiële ondersteuning vanuit deze wetgeving.
- We spreken van een bv maar verschillende juridische constructies zijn mogelijk. Belangrijk is dat het niet uitsluitend publieke eigenaren van deze leer-werkbv zijn maar dat juist het partnerschap met bedrijven en/of sectoren wordt gezocht wordt, waardoor publiek-private samenwerking ontstaat. Te denken valt aan joint ventures, coöperaties, arbeidspools en reguliere leer-werkbedrijven. Een belangrijke taak van deze leer-werkbv is het werkgeverschap van de doelgroep van de WWNV voor de duur dat men ergens gedetacheerd is en/of in opleiding is.
- De leer-werkbedrijven hebben meerdere functies. Het gaat om het plaatsen, scholen en opleiden van de brede doelgroep van de wet Werken naar Vermogen. Voor een aantal van hen kan de detachering een tijdelijk karakter hebben en is het leer-werkbedrijf vooral een instrument om werkenden (weer) voor te bereiden op doorstroom

naar regulier werk. Het leer-werkbedrijf ondersteunt de werkenden bij investeren in de eigen loopbaan en kan zelf actief betrokken zijn bij de begeleiding, scholing en opleiding van de medewerkers. Verder zorgt het leer-werkbedrijf voor de administratieve lasten. Het leer-werkbedrijf garandeert ook dat de medewerkers die men detacheert ook gekwalificeerd zijn voor het werk, hetzij door formele certificaten en diploma's, hetzij door erkenning van eerder verworven competenties (EVC's)

Voor arbeidsorganisaties uit het reguliere bedrijfsleven zijn de voordelen: gemak, gemotiveerd personeel, garantie dat men geschikt is voor het werk, functionele én numerieke flexibiliteit, begeleiding on the job door medewerkers van de pool. De bedrijven die deelnemen aan het leer-werkbedrijf stellen vacatures/werk beschikbaar en hebben de zekerheid dat er voor deze vacatures/werkzaamheden voldoende geschoold personeel en begeleiding zal zijn. Vanuit een leer-werkbedrijf kunnen mensen op verschillende werkplekken aan de slag. Zo kan op een sociale wijze werkzekerheid en flexibiliteit gecombineerd worden.

Tot slot

Op deze wijze sluit vernieuwing van de WWNV aan bij een vernieuwing van de sociale zekerheid. In onze visie is de kern van deze vernieuwing een verschuiving van louter bescherming naar participatie. Ook de verandering in de WWNV zou een instrument moeten worden dat mensen naast inkomensbescherming vooral een investerings-

instrument biedt, een arrangement dat niet alleen gericht is op verzekeren en verzorgen, maar ook op verheffen en verbinden. Voor mensen met een (arbeids)beperking zijn we daarmee terug naar het oorspronkelijke emancipatiestreven uit de jaren twintig van de vorige eeuw: arbeid als een instrument tot zelfontplooiing en zelfontwikkeling, niet als doel op zich. Om die emancipatie een stap verder te brengen zal ook werkgeven naar vermogen mogelijk gemaakt moeten worden.

Op tijd beginnen. Partnerschap tussen bedrijf in groenvoorziening en SW-bedrijf.³

De hesjes

"Als je in de tram in je werkkloffie van Pantar staat, voel je dat mensen naar je wijzen. Het is een stempel dat er iets mis met je is. Met een Boogaart jasje heb je dat niet."

(Medewerker Boogaart)

"Het belangrijkste was en is dat je weer serieus werd genomen. Je krijgt meer verantwoordelijkheid, wordt aangesproken op je werk en je aanwezigheid. Het doet er toe dat je ergens moet zijn. Dat is belangrijk."

(Medewerker van Boogaart)

"Wat ook gezegd moet worden is dat het ook leuk is. Het is een enorm gemotiveerde groep mensen. Ze voegen echt iets toe aan je bedrijf."

(Bert Schippers, begeleider Boogaart)

³ Uit: Op tijd beginnen. Partnerschappen in het groen. Uitgave van Locus, in samenwerking met de Branche Vereniging Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG), september 2011

Boogaart Almere heeft het initiatief genomen voor een partnership met Pantar, het SW-bedrijf uit Amsterdam. Aanleiding voor Boogaart was een herpositionering van Boogaart als maatschappelijke onderneming en het zoeken naar een sterkere positie op de lokale gemeentemarkt. Basis voor de samenwerking is wederzijds vertrouwen. Boogaart wilde geen detachering, maar wilde mensen opleiden en heeft de mensen in vaste dienst genomen. De rol van Pantar is beperkt maar wel van belang: het aanleveren van de juiste mensen. Aanvankelijk waren Pantarmedewerkers ook betrokken bij de begeleiding op de werkvloer, maar dat bleek geen succes. De cultuur van Pantar botste met de cultuur van het werken bij Boogaart. Nu begeleidt Boogaart. De afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, maar bieden wel de nodige ruimte voor bijstelling en aanpassing. Het is zowel voor Boogaart als voor Pantar experimenteren én investeren.

Aanleiding

Het initiatief voor het partnership tussen Boogaart en Pantar is afkomstig van Boogaart. In 2005 is de strategie van Boogaart op een nieuwe leest geschoeid. Boogaart was en is een gespecialiseerd hoveniersbedrijf dat verder wil uitbreiden. Voor de toekomst wil men verbreding van het werkveld en een groter volume. Boogaart wil zich met de beheer- en onderhoudsactiviteiten vooral concentreren op de lokale en regionale markt met beperkte reistijden vanuit de vestiging. In de visie van Boogaart is de groenvoorziening vooral een

lokale en regionale activiteit.

Boogaart wil ook een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn die de groei wil realiseren met vaste krachten en niet met tijdelijke krachten. Vanuit die filosofie kwam samenwerking met de SW in beeld. Bert Gijsberts, directeur bij Boogaart, was in het verleden al voor meer samenwerking met lokale SW-bedrijven. *"We streven naar een herkenbare lokale en regionale markt. Dan moeten we ook samenwerking gaan zoeken met lokale SW-bedrijven. Groenvoorziening leent zich heel goed om mensen aan de slag te krijgen en om ontwikkeling te stimuleren."*

Boogaart had in het verleden incidenteel samengewerkt met Pantar. Een samenwerking die goed was verlopen. Boogaart is vervolgens in gesprek gegaan met Pantar om structureel te gaan samenwerken. Medewerkers van Pantar zouden in dienst moeten komen van Boogaart en de stap van SW naar het bedrijfsleven moeten zetten. Geen detachering, zoals in het verleden wel het geval was, maar uitplaatsing. Pantar streeft voor haar mensen naar een terugkeer op de arbeidsmarkt, het liefst via een duurzame uitplaatsing bij een regulier bedrijf. Samenwerking met Boogaart past in dat streven.

Doel van de samenwerking voor Boogaart is om, aldus Gijsberts, *"nieuw arbeidspotentieel op te bouwen waarmee we ook onze positie op de lokale markt kunnen versterken. Door de inzet van mensen met een beperking willen we werken aan meer continuïteit en een duidelijke betrokkenheid ook van onze opdrachtgevers. Het gaat ons niet om de inzet van de goedkope arbeidskrachten, maar om duurzame inzet en ontwikkeling van onze mensen."*

Vertrouwen

Een belangrijke bouwsteen voor samenwerken is vertrouwen in elkaar. Dat lijkt eenvoudig, maar in de visie van Boogaart en Pantar is niet alles vast te leggen in een contract. Niet alles is te voorzien. Soms valt bijvoorbeeld de overstap voor mensen tegen en zijn zekerheden nodig zodat iemand weer terug naar het SW-bedrijf kan. Het proces moet zo ingericht zijn dat men leert van de ervaringen en dat tussentijdse bijstellingen mogelijk zijn. Een belangrijke les voor het partnership is dat men met elkaar moet willen samenwerken. Vertrouwen in elkaar is daarvoor een eerste vereiste. Bij de eerste gesprekken was dat vertrouwen er direct. Pantar en Boogaart hebben ook gemeenschappelijke belangen. Voor Pantar is het onderhouden van openbaar groen niet doel op zich. Het is een middel om medewerkers weer op te leiden en voor te bereiden op een terugkeer naar de arbeidsmarkt. Op duurzame uitplaatsing bij een commercieel bedrijf. Samenwerking met Boogaart past in dat streven.

Zakelijke afspraken

Van belang is dat de zakelijke kanten van de samenwerking vanaf de start onderzocht zijn. Het moet financieel levensvatbaar zijn. Is een haalbare 'business case' mogelijk? Daarbij is zowel gekeken naar de belangen van Boogaart als die van de medewerkers van Pantar. De business case ging uit van een project waarbij in eerste instantie twintig SW-medewerkers in dienst zouden komen bij Boogaart. Afhankelijk van de ervaringen met deze eerste groep zou de

samenwerking verder ingevuld worden. Vrij snel bleek dat het project haalbaar zou zijn en is gestart met het uitwerken van de samenwerking.

De afspraken zijn vastgelegd in een strategische alliantie tussen Pantar en Boogaart. Boogaart heeft vervolgens een aparte BV opgericht voor de 'Pantar-groep'. De redenen om een apart bedrijf op te richten was onder meer dat Boogaart zich er mee wil profileren bij klanten. Het gaat om een volwaardig bedrijf, een volle dochter van de holding Boogaart: Boogaart Onderhoud BV.

Goede voorbereiding

Partijen hebben relatief veel tijd genomen voor de voorbereiding. Omdat het voor SW-medewerkers een grote stap is, hebben Pantar en Boogaart de afbreukrisico's vooraf in kaart gebracht en afspraken gemaakt over onder meer een terugkeergarantie. Als het iemand om wat voor reden dan ook niet zou lukken, als er geen goede match zou blijken te zijn, kon men terug naar Pantar. Gijsberts: *"Je moet mensen ook zekerheid bieden dat, als het toch niet lukt of omdat het tegenvalt, ze niet hun opgebouwde rechten en hun positie zouden verliezen. Een terugkeerregeling die ook voor ons van belang is. "Het kan soms simpelweg niet klikken en dan moet je tot een goede oplossing kunnen komen."*

Loonwaarde

Het bepalen van de loonwaarde is wellicht het meeste complexe deel van de samenwerking tussen een SW-bedrijf

en een commercieel bedrijf. Hoe meet je de productiviteit? Dat is mede ingewikkeld, omdat het doel is dat mensen ook steeds productiever moeten worden. Het bepalen van de productiviteit is ingewikkeld omdat er geen uitgebreide selectie door Boogaart, of een gezamenlijke selectie van Pantar en Boogaart heeft plaatsgevonden. Men is uitgegaan van het handboek van de hoveniers waarin productienormen staan beschreven voor verschillende typen werkzaamheden. Vooraf is een globale inschatting gemaakt wat de gemiddelde prestatie van de Pantar groep zou zijn: 50 procent van de productienorm van een hovenier. Verder is afgesproken dat tussentijds de productiviteit naar boven of beneden kon worden bijgesteld en Boogaart dus meer of minder aanvulling op het loon van de SW-medewerkers zou ontvangen van Pantar.

Na een jaar zijn de afspraken herzien. Boogaart kan nu redelijk betrouwbaar de loonwaarde zelf inschatten. De systematiek van de loonwaardebepaling is nieuw en voor de branche van belang. Het gaat enerzijds om objectieve criteria, zoals de hoeveelheid meters die iemand schoffelt en anderzijds om subjectieve kwesties zoals inzet en motivatie. Boogaart en Pantar hebben ook een contra-expertise door een onafhankelijke onderzoekster laten uitvoeren. Zij heeft mede op basis van informatie van Pantar een loonwaarde per persoon uitgerekend en die twee loonwaarden zijn naast elkaar gelegd. Uiteindelijk is tussen Boogaart en Pantar over twee personen een verschil van mening geweest, maar dat is in goed overleg opgelost. Gijsberts: *"Dat kan alleen maar vanwege de openheid in het contact. Het gaat om een open houding, een eerlijke verhouding en een gezamenlijke*

doelstelling. De precieze verdeling is voor de medewerkers niet zo relevant. Iedereen wordt conform de CAO betaald."

Afstemming binnen Boogaart

Na de afspraken met Pantar is Gijsberts binnen Boogaart het gesprek met de medewerkers aangegaan. Gijsberts: *"Het heeft intern de nodige gesprekken opgeleverd. Werken met SW-ers geeft in onze sector vaak het beeld van werken met goedkope arbeidskrachten. We zijn geen discussie aangegaan of we dat wel of niet moeten doen, maar hebben uitleg gegeven. Wat we aan onze medewerkers verteld hebben, is dat we twee pijlers hebben: onderhoud en specialistisch werk. Het ene kan niet bestaan zonder het ander. Beiden zijn belangrijk. De samenwerking biedt dus continuïteit, ook voor de specialisten. Dat gaf de doorslag."*

Intern gaf het inpassen van de Pantar-groep extra werk en nieuwe taken. De afdelingen P&O en de financiële administratie kregen nieuwe vragen en te maken met nieuwe partijen zoals UWV, Pantar, enzovoort. Dat gaf in het begin wat gedoe, maar volgens betrokkenen werd het werk er ook leuker door. Het werk wordt ingewikkelder en daardoor ook uitdagender.

Werving en selectie

Pantar heeft een voorselectie gemaakt. Er is afgesproken om geen zware selectiecriteria te formuleren. De belangrijkste vraag is of men gemotiveerd is om de overstap naar een echt

bedrijf te maken. Dat is ook voor Boogaart het belangrijkste criterium: men moet echt zelf willen. Mensen moeten niet gestuurd worden, of met de nodige aarzelingen de overstap gaan maken. Naast *willen* gaat het om *kunnen*: niet of mensen al kunnen schoffelen maar wel of zij het leervermogen hebben om zich te kwalificeren voor (delen van) het hoveniersvak.

Op 1 april 2008 is het project begonnen. Voorafgaande aan de start zijn door Boogaart intakegesprekken gehouden met alle SW-ers die door Pantar waren geselecteerd. Bert Schippers van Boogaart constateert dat de nieuwe werkgever in het vervolg eerder bij de selectie betrokken moet worden, vooral om goed uit te leggen wat het werken bij Boogaart vraagt van mensen. Wat moet men kennen en kunnen?

Verwachtingen

Tijdens de intake bleek dat de medewerkers van Pantar erg enthousiast en zeer gemotiveerd waren en dat ze zichzelf goed kunnen verkopen. *"Dat is natuurlijk positief,"* aldus Schippers, *"maar achteraf bleek dat ze deels andere beelden en verwachtingen hadden van het werk bij een hoveniersbedrijf. Veel SW-medewerkers hadden een beeld van hoveniers die vooral klein en afwisselend werk doen en veel tuinen bestraten. Dat ziet er leuk uit, maar vaak is hovenierswerk ook gewoon saai, zoals een paar dagen schoffelen in de kou."* Schippers: *"Ik had zelf geen ervaring met SW-ers, dus wist ik ook nog niet waar we op door hadden moeten vragen. Mijn les is ook, dat de deelnemers niet zozeer graag het groen in willen, maar vooral weg willen bij*

de SW. Hoe groot de stap naar buiten eigenlijk is, daar hebben ze te weinig zicht op. Een groot verschil is dat de SW zekerheid biedt en dat is bij ons toch iets anders. Dus moet je echt graag bij ons willen komen werken en niet alleen maar weg bij de SW. Je moet vinden dat je meer kunt dan bij de SW blijven."

Motivatatie van SW-ers voor overstap

Voor de medewerkers was het verlaten van de SW een belangrijke motivatie. Drie medewerkers van de Pantar-groep stellen dat je last hebt van het SW-stempel. *"Als je in de tram in je werkkloffie van Pantar staat, voel je dat mensen naar je wijzen. Het is een stempel dat er iets mis met je is. Met een Boogaart jasje heb je dat niet."* De cultuur bij Pantar werd ook niet als stimulerend of uitdagend meer ervaren. Één van de medewerkers werkte na een ongeluk in de Amsterdamse haven al 25 jaar bij Pantar. *"Waar je last van krijgt is gebrek aan waardering. Bij Pantar maakte het eigenlijk niet zoveel uit of je wel iets deed of niet. Als je er maar was en je niet al te moeilijk deed vond iedereen het wel best. Daar heb je op een bepaald moment genoeg van. Werken in het groen was niet mijn eerste keus, maar wel een verbetering met het werken bij Pantar."*

Voor een ander is het werk juist wel reden voor de overstap. Zijn uiteindelijke doel is om hovenier te worden en werken bij Boogaart biedt die mogelijkheid. De overstap van de SW naar Boogaart was ook financieel aantrekkelijk. Je verdient bij Boogaart afhankelijk van persoonlijke omstandigheden meer dan bij de SW.

De eerste werkdag: een feestje

Boogaart heeft bij de definitieve start achttien mensen een contract aangeboden. Dat was voor iedereen een grote stap. Om de overgang te markeren is van de eerste werkdag (1 april 2008) een feestje gemaakt. In de kantine hebben achttien medewerkers van Pantar allemaal een ontslagbrief met Pantar ingevuld. Daarna individueel met de directeur van Boogaart het nieuwe contract getekend. *"Dat was een groot feest. Voor ons allemaal. Je moet snappen hoeveel zekerheid ze opgeven en hoeveel vertrouwen ze in ons bedrijf toonden. Fantastisch. Wat opvalt, is de enorme loyaliteit. Vanaf de eerste dag is men betrokken en zijn ze trots op hun bedrijf."* aldus Bert Gijsberts.

Begeleiding van SW-ers

Over begeleiding op de werkvloer zijn eveneens afspraken gemaakt. Afgesproken is dat er extra ondersteuning in de begeleiding van de SW-ers zou komen. Boogaart is goed in het technisch organiseren van werk, maar het begeleiden van mensen met een beperking was voor Boogaart nieuw. Om te zorgen voor een succesvolle overgang zou een werkmeester van Pantar tot een jaar na indiensttreding bij Boogaart beschikbaar moeten zijn om mensen te blijven ondersteunen.

Werken met SW-ers vraagt een cultuuromslag van twee kanten, van de SW-medewerker maar ook van de begeleider vanuit Boogaart. De laatste moet een zeker empathisch vermogen hebben. Het zijn niet de standaard nieuwe medewerkers die rechtstreeks vanuit de hoveniersopleiding bij

je komen werken. Mensen hebben ook echt beperkingen en de afstand tot gewoon hovenierswerk is zeker in het begin heel erg groot. De begeleider moet in staat zijn om te gaan met mensen met complexere problemen dan de 'gewone' hovenier. Zaken die eenvoudig lijken, kunnen bijvoorbeeld veel tijd kosten. Een begeleider moet soepel zijn en niet te rigide vast houden aan zijn manier van werken.

Aanvankelijk was er een begeleider bij Boogaart die te streng reageerde. Daar is van geleerd en is een andere begeleider voor de groep komen te staan. Ook de begeleiding vanuit Pantar in particulier bedrijf was een grote overgang. Het belangrijkste probleem was het verschil in cultuur tussen het werken bij een hoveniersbedrijf en bij een SW-bedrijf.

Cultuuromslag

Voor de SW-medewerkers was de overgang groot. Voor sommige te groot. Het is vooral de cultuur waar je aan moet wennen. Het symbool voor die nieuwe cultuur was het tijdstip waarop met het werk begonnen moet worden en over de rustpauzen en lunchtijden. Medewerker: *"Het was erg wennen om ergens op tijd aanwezig te moeten zijn en erg wennen aan het tempo van het werk. Dat was je niet meer gewend na jaren bij Pantar."*

Het viel Bert Schippers op dat er bij de SW nauwelijks gecommuniceerd wordt over prestaties. *"De vraag is niet hoeveel werk heb je vandaag verzet, maar heb je een leuke dag gehad. Het is de cultuur van het SW-bedrijf. Daar heb ik geen commentaar op, maar het is geen bedrijfscultuur waar je van een*

werknemer iets anders verwacht dan van iemand in een beschermde werkomgeving. Voorbeelden zijn onder meer hoe men met lunchtijd en koffietijd omging. Iedereen ging eten en drinken wanneer het ze uitkwam of uitvoerig naar de snackbar of de supermarkt om boodschappen te doen. Van enige werkdiscipline was nauwelijks sprake. De cultuur bij ons is dat je boterhammen meeneemt en die eet je tijdens je lunchpauze op."

Aanvankelijk heeft men de groep te veel vrijheid gegeven. Het idee was dat door het geven van ruimte mensen vanzelf verantwoordelijkheid zouden oppakken. Dat bleek in de praktijk tegen te vallen. Veranderen gaat langzaam en vraagt om grotere betrokkenheid vanuit Boogaart. De begeleiding van de 'Pantar-groep' is intensiever geworden en men is meer nadruk gaan leggen op cultuurverandering. Op iedere groep is een meewerkend voorman gezet die verantwoordelijk is voor het functioneren van de groep en als een soort leermeester mensen kan helpen, maar ook op werktijden en dergelijke toezicht kan houden.

Zelfstandigheid en ontwikkelen

Uitgangspunt voor Boogaart is dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Alle medewerkers. Je moet het niet voor je medewerkers gaan oplossen. Dat stellen ook de medewerkers zelf: Het belangrijkste was en is dat je weer serieus werd genomen. Dat moet je ook weer leren. Je krijgt meer verantwoordelijkheid, wordt aangesproken op je werk en je aanwezigheid. Het doet er toe dat je ergens moet zijn. Dat is belangrijk. We zijn stapje voor stapje in het werkritme

gekomen en we zijn steeds meer gaan doen.

Een medewerker: *"In het eerste jaar is het vooral kijken wat je aankunt en wat je kunt bijleren. Belangrijk verder is dat je bij Boogaart professioneel aan het werk bent en dat je ergens bij hoort. Bij Pantar was het anoniem, ging je nauwelijks met collega's om, bij Boogaart is dat anders. De drempels bijvoorbeeld om bij Bert binnen te lopen zijn veel lager en is de communicatie tussen de collega's en het bedrijf veel beter. Hier weet je meer van het bedrijf, wordt je ergens bij betrokken."*

Boogaart heeft aanvankelijk vooral aandacht gegeven aan de inhoud van het werk. Een van de vragen was: hoe biedt je mensen nieuw perspectief.

Schippers: *"Als je bij Pantar vooral aan het schoffelen was dan moet je bij Boogaart niet alleen laten schoffelen. Dan is er geen nieuwe stap en nieuw werk. Dus hebben we onderzocht waar de talenten van mensen zitten. Je kunt dat niet vooraf bepalen, maar alleen in de praktijk, op het werk, vaststellen. Wat we willen is bepalen wat mensen kunnen. Een andere vraag is of men goed met elkaar kan samenwerken en als dat in onvoldoende mate het geval is hoe kan dat verbeteren? Wat is daar voor nodig. Op dat terrein hebben we veel geleerd."*

De cultuurverandering heeft veel tijd gekost en voor sommigen is de overgang te groot gebleken. Bert Gijsberts over de eerste periode: *"Waar we op zijn gaan sturen is het bevorderen van het nemen van verantwoordelijkheid en zelfstandig werken. Bijvoorbeeld het zelf invullen van je werkstaten. Werken met SW-ers vraagt om een andere benadering, je moet meer rek hebben dan je gewend bent. Je*

moet je ook verplaatsen in waarom mensen doen zoals ze doen. Sommige karakters botsten zodanig dat we een paar mensen ontslagen hebben, die zijn weer terug naar Pantar en zijn er nieuwe voor teruggekomen. Per persoon hebben we gekeken naar wat mensen nu konden en hoe ze zich zouden kunnen ontwikkelen. Van belang voor ons was inzetbaarheid, loyaliteit en sociale vaardigheden. Verder kan het zijn dat de handicap zo groot is of zo groot gaat worden dat er onvoldoende perspectief is. Dan moet je dat vroegtijdig, eerlijk zeggen, Hoe pijnlijk dat ook is, maar anders geeft je een fout perspectief aan mensen."

Na één jaar

Na één jaar zijn zeven personen weer teruggegaan naar Pantar en is Boogaart verder gegaan met elf personen. De aanvankelijke opzet, om de 'Pantar-groep' in Boogaart Onderhoud BV met elkaar te laten werken, is losgelaten. Boogaart gaat de elf medewerkers van Pantar meer mixen en samenvoegen met andere medewerkers. De medewerkers: *"In het begin waren we ook een apart groepje in het bedrijf. Nu worden we steeds meer onderdeel van het bedrijf. We werken ook meer met andere collega's die niet van Pantar afkomstig zijn. Dat zou in de toekomst sneller mogen. We zijn te lang een aparte groep geweest en die ingroei in het bedrijf mag wel sneller."* Schippers: *"Ik denk dat een goede verhouding drie hoveniers en één SW-er is. Wat je ziet is dat dan de productiviteit veel hoger komt te liggen. Bovendien kun je dan sneller de SW-cultuur eruit halen. Als een groep bij elkaar blijft, kost het meer energie en tijd om die cultuuromslag naar 'echt werknemer zijn' te realiseren."*

Door intensiever met andere hoveniers te werken kan ook de (inhoudelijke) begeleiding beter worden en ontstaat meer respect voor elkaar. Betere, intensievere begeleiding werkt. Dat blijkt ook bijvoorbeeld uit de verzuimcijfers. Bij de start was dat 13,2 procent en dat is teruggegaan naar 2,7 procent.

Rol van de gemeente

De verwachting van Boogaart dat de samenwerking met Pantar en de inzet van SW-ers bij de uitvoering van het werk een betere positie bij opdrachtgevers zou opleveren valt tegen. Bij de aanbestedingen van gemeenten wordt vooral naar de prijs gekeken en onvoldoende naar lokale arbeidsmarkt aspecten van het onderhouden van de openbare ruimte. Door zware prijsconcurrentie worden vaak Oost-Europese werknemers ingezet. Gijsberts: *"Het is begrijpelijk dat gemeenten in deze tijden nadenken over bezuinigingen, maar dit is penny wise and pound foolish. Het lijkt goedkoper, maar de SW moet ook worden betaald. Zo ben je als gemeente meer geld kwijt, omdat je niet integraal naar de kosten kijkt. Het zou beter zijn als de gemeente een langdurige relatie aangaat met een opdrachtnemer die naast een concurrerende prijs ook sociale doelen behaalt: het re-integreren van mensen uit de SW of de Wajong."*

Conclusie

Over de inzet van SW-ers in het onderhouden van de openbare ruimte wordt vaak gemakkelijk gedacht, stellen alle betrokkenen. Het is bij uitstek een plaats waar mensen met een beperking wel geparkeerd kunnen worden. Dat beeld is onterecht. Het werk is meer dan wat onkruid verwijderen. Het gaat om kennis van planten, maar ook om sociale vaardigheden. Werken in de openbare ruimte is een publieke functie. Alles wat je doet, wordt gezien. Je bent zichtbaar voor burgers die soms ook bepaald onvriendelijk kunnen zijn.

De waardering voor het werk ontbreekt nog wel eens bij burgers én bij opdrachtgevers. En die waardering is wel belangrijk. Werken met SW-ers voegt ook iets toe aan je bedrijf. Alle betrokkenen wijzen op de motivatie en grote loyaliteit van de oud 'Pantar-medewerkers'. Het is een hele omwenteling voor je bedrijf. Het aardige is dat je zakelijk en sociaal goed kunt combineren. Boogaart: *"Het geheim is dat we niet in systemen, maar in mensen denken. Dan kun je en winstgevend zijn, maar ook een goed werkgever. Ons werk is mensenwerk!"*

Bijlage bij voorstellen 'Nieuwe verbintenissen'

Opbouw individueel budget in schema

	Investeren	Beschermen
Basisparticipatie	Startkwalificatie + loopbaanontwikkeling	Bestaanszekerheid
Aanvullingen met verplicht minimum	Vakmanschap + loopbaanontwikkeling	Ziekte/ arbeidsongeschiktheid/ ouderdom
Aanvullingen vanuit cao/ overeenkomst van opdracht	Vakmanschap + loopbaanontwikkeling + mantelzorg	Ziekte/ arbeidsongeschiktheid/ werkloosheid/ mantelzorg/ ouderdom

Verantwoordelijkheidsverdeling in schema

	<i>Relatie</i>	<i>Mate van verplichting</i>	<i>Uitvoering</i>	<i>Financiering</i>
<i>Basisparticipatie</i>	Samenleving/ overheid en burger	Investeren en inkomen gekoppeld	overheid	Algemene middelen
<i>Aanvullende regelingen</i>	Private arrangementen, overheid faciliteert en reguleert	Minimum aanvulling verplicht; bijdrage van werkende en werkgever/ opdrachtgever	Werkenden/ vakbeweging/ verzekeraars	Werkenden werkgever/ opdrachtgever

Gesprekspartners

Leden van de Baliegroep

Hanneke Berben	voorzitter College v Bestuur ROC-Nijmegen
Jeroen van Breda Vriesman	lid Raad v Bestuur Achmea
Jaap Jongejan	directeur SBI
Henk van der Kolk	FNV- coördinator industriebeleid, internationale zaken en pensioenen
Harry van de Kraats	directeur AWWN
Ronald De Leij	directeur DECP/ adviseur AWWN
IJmert Muilwijk	voorzitter Organisatie Duurzame Energie
Marjan van Noort	algemeen secretaris FNV Bondgenoten
Kick van der Pol	diverse bestuursfuncties
Tof Thissen	directeur KING/ fractievoorzitter GroenLinks Eerste Kamer
Hans Spigt	wethouder werk&inkomen, jeugd, sport en wijkwethouder Overvecht, Gemeente Utrecht (tot 2014)
Anton Westerlaken	voorzitter Raad v Bestuur Maasstadziekenhuis

Overige gesprekspartners

Paul de Beer	directeur Wetenschappelijk Bureau van de Vakbeweging
Aldert Boonen	beleidsmedewerker FNV Bondgenoten
Edwin Bovens	lid Dagelijks bestuur FNV
Faiza Dadi	secretaris deelgemeente Zuid-Oost Amsterdam
Klaus Dorre	hoogleraar Sociologie Universiteit Jena
Wiebe Draijer	voorzitter SER

Wim Engels (in herinnering)	adviseur De Unie
Jeroen de Glas	docent Hogeschool Leiden
Harry van Herpen	directeur werkorganisatie Unie Services
Anton van Houten	onderzoeker/ muzikant
Menno Hurenkamp	hoofddredacteur Socialisme & Democratie
Jesse Klaver	fractielid GroenLinks Tweede Kamer
Paul Kuijpers	publicist
John Landman	Strategisch Adviseur Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Aura Laumen	CEO Calder Holding
Bert Ormel	beleidsmedewerker FNV Bouwkolom
Hanne Overbeek	directeur Locus
Kees Vendrik	lid Algemene Rekenkamer
Jos Verhoeven	directeur Start Foundation
Marco Wilke	senior adviseur BMC advies

Bronnen

Atkinson, J. (1988), Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening, in: *Ter Elder Ure*, nr. 41, Nijmegen: Sun, p. 181-200

Baliemanifest I, Leenders, P., I. Kuijpers, F. Rottenberg (2005), *Sociale zekerheid als investering*, Amsterdam: Uitgeverij De Balie

Baliemanifest II, Beukema, L., I. Kuijpers, K. van der Pol (2010), *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*, Utrecht: Uitgeverij De Graaff

Beer, P.de (2004), Insluiting en uitsluiting: de keerzijden van de verzorgingsstaat. In: Entzinger, H.& J.v.dMeer (red.), *Grenzeloze solidariteit. Naar een migratiebestendige verzorgingsstaat*, Amsterdam: Uitgeverij De Balie, p. 26 - 43

Beukema, L. & I. Kuijpers (2010), Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen. Manifest voor een nieuw sociaal contract. In: G. Bruijsma (red.), *De nieuwe werknemer*, Alphen ad Rijn: Kluwer, p. 39 – 53

Beukema, L. (2013), *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*, Groningen: Hanzehogeschool

Beukema, L. & I. Kuijpers (2011), *Op tijd beginnen. Partnerschappen in het groen*, Utrecht: Locus

B. Buunk & W. Schaufli (2001), *Het belang van wederkerigheid in interpersoonlijke relaties voevolutionair perspectief*. In: Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie, nr. 56, p. 41 - 56
or gezondheid en welbevinden: een

CAO-partijen creatieve industrie (2009), *Manifest creatieve industrie*

Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Massachusetts/ Oxford: Blackwell

Coenen, H. (2012), *De toekomst van de vakbeweging. Van gecentraliseerde massa-organisatie naar een federatie van gedifferentieerde organisatievormen*. Amsterdam: De Burcht

Commissie de Vries (2008), *Werken naar vermogen. Advies van de commissie fundamentele herbezinning WSW*

GOC (2012), *Grensverleggende avonturen. Trends in de creatieve industrie*. A&O-fonds grafimedia branche

Houten, A.van (2012), *Nieuwe vorm zoekt partner (m/v). Veranderende arbeidsverhoudingen als institutionele uitdaging in tijden van radicale modernisering*, Voorstudie baliegroep (www.baliegroep.nl)

Houten, A.van (2012), *Naar een praktijk van inclusieve differentiatie. Op zoek naar handelingsstrategieën in tijden van radicale modernisering*, Voorstudie Baliegroep (www.baliegroep.nl)

Muffels, R., Wiltshagen, T. & Dekker, R. (2011), *Flexibiliteit en werkzekerheid: Diversiteit en dynamiek op de*

Nederlandse arbeidsmarkt. In: Sol, E., Houwing, H., Muffels, R., Wilthagen, T., Dekker, R., Keune, M., Denys, J., Gaag, A. van der, Oosterwaal, L. (2011). *Wat is de zekerheid in flex en zeker?* Amsterdam: University of Amsterdam, Flexwork Research reeks nr. 1

Ormel, B. (2013), *Solidair bij pluriforme bestaansstrategieën. Op zoek naar zekerheid en autonomie*, Voorstudie Baliegroep (www.baliegroep.nl)

Putters, K. (2013), *De verzorgingsstad. Tussen verzorgingsstaat en participatiesamenleving*, Vijftiende Wibautlezing, Utrecht: Centrum voor lokaal bestuur

Schmid, G. (1998), *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Discussion Paper FS I 98 -206; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Sennett, R. (2010), *Humanisme: de mens als werk in uitvoering*. Amsterdam: De Spinozalezing

SER-advies Werk maken van baan-baanmobiliteit, 2011

SER-advies, Verschuivende economische machtsverhoudingen, 2012

Stone, K.V.W. (2013), The Decline in the Standard Employment Contract: Evidence from Ten Advanced Industrial Countries, In: K. Stone & H.Arthurs (eds.), *After the standard contract of employment: innovations for regulatory design*, Russell Sage Foundation Press, 2013; UCLA School of Law, Law-Econ Research Paper No. 12-19. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2181082>

Wildt, C. de (2009), *Voortgangsrapportage project
“Comfortabele ArbeidsOvereenkomst “ creatieve industrie,*
Utrecht

WRR (2008), *Investeren in werkzekerheid*, Amsterdam:
Amsterdam University Press